

Communicatieplan en 10 tips voor de communicatieregisseur

Een geruststellende gedachte: een doortimmerd communicatieplan voor de uitvoering van het communicatiebeleid op uw school. U heeft als schoolleider echter een probleem als zo'n plan alleen maar mooi ligt te wezen in een bureaula, nadat het in alle gremia is afgetikt.

Communicatie is het probleem en de oplossing tegelijk. U moet uw zaken goed plannen, maar communicatie valt niet altijd te plannen, te beheersen.

U kunt wel de regie voeren in dit schier ongreepbare proces met dagelijks tienduizenden interacties en in de hoofdrol puberende leerlingen en soms eigenzinnige professionals.

Daarom bestaat dit katern uit twee delen:

- Opzet communicatieplan
- Tien tips voor de communicatieregisseur

Opzet communicatieplan

U kunt dit model gebruiken voor een integraal communicatieplan dat naadloos aansluit bij het strategisch meerjarenbeleid van de school, maar ook voor (deel)projecten en voor het organiseren van de interne communicatie.

1. Situatieschets

- 1.1. Wat voor school zijn wij? Welke opleidingsrichtingen bieden we aan?
- 1.2. Wat is onze identiteit en hoe staat het met het imago van de school?
- 1.3. Presenteer relevante feiten, cijfers en opinies. Geef ook aan waar je de gegevens vandaan haalt: welk onderzoek is vooraf gedaan? Is verder onderzoek nodig? Welke analyses zijn gemaakt?
- 1.4. Tot welke conclusies is de school gekomen? Welke problemen zijn er? Wie heeft welk probleem?
- 1.5. Wat zijn de oorzaken?
- 1.6. Is andere (externe) deskundigheid vereist?
- 1.7. Hoeveel tijd en budget is nodig om dit probleem op te lossen?

2. Doelstellingen

- 2.1. Wat wil de school bereiken en hoe wordt dat aangepakt? (Missie en visie; gewenste identiteit en gewenst imago).
- 2.2. Welke bijdrage kan communicatie bieden aan de oplossing? Bovengeschiedt (het belangrijkste), nevensgeschiedt (naast andere acties, maatregelen) of ondergeschiedt (ondersteuning)
- 2.3. Wat willen bereiken bij de doelgroep(en)? Gaat het bij doelstelling om:
 - > Kennisvermeerdering (feiten en inzichten),

- > Houdingsverandering (interesse weken, motiveren, acceptatie, betrokkenheid vergroten)
- > Gedragsverandering (gedrag corrigeren)
- > Is het doel haalbaar gezien het probleem?
- > Wat zijn belangrijke voorwaarden (tijd, geld, motivatie medewerkers)

3. Doelgroepen

- 3.1. Welke verschillende doelgroepen worden onderscheiden?
- 3.2. Zet de doelgroepen in volgorde van belangrijkheid
- 3.3. Per doelgroep invullen:
 - > Waar zitten zij? Wat willen zij?
 - > Hoe denken ze over de school?
 - > Hoe zijn zij bereikbaar?
 - > Hoe groot is de groep?
 - > Wie zijn belangrijke beïnvloeders en wie beslissers?
 - > Hoe zijn ze gewend informatie te ontvangen?
- 3.4. Voorbeelden van doelgroepen en intermediairs
 - > Interne doelgroepen:
 - > Huidige leerlingen
 - > Ouders van huidige leerlingen
 - > Personeel (docenten, OOP)
 - > Schoolleiding
 - > Medezeggenschapsraad
 - > Ouderraad
 - > Schoolbestuur/centrale directie
 - > <evt. andere interne doelgroepen>
 - > Externe doelgroepen:
 - > Potentiële leerlingen
 - > Ouders van potentiële leerlingen

Communicatieplan + 10 tips

- > Toeleverende basisscholen
- > Buren, omwonenden school
- > Oud-leerlingen
- > Collega-scholen (VO. ROC)
- > Inspectie
- > Vakbonden, besturenorganisaties
- > Gemeentelijke instanties, politie
- > Begeleidingsdiensten
- > Toekomstig personeel
- > Leveranciers/ Dienstverleners
- > De publieke opinie
- > <evt. andere interne doelgroepen>
- > Intermediairs:
- > Media
 - o Lokaal
 - o Regionaal
 - o Landelijk
- > Internet (ook sites van anderen)
- > Voorlichtende instanties
- > Opinievormende instanties
- > <evt. andere interne doelgroepen>

4. Strategie

- 4.1. Wat is het concept (idee) om de doelen te realiseren?
- 4.2. Welke boodschap wordt gecommuniceerd? Versterkt deze de missie, de kernboodschap van school?
- 4.3. Op welke manier worden middelen ingezet om de gewenste doelen en doelgroepen te bereiken? Welke vorm, welke stijl, welke toon?
- 4.4. Welke tactiek wordt daarbij gehanteerd? Wie is het best geschikt om de onderscheiden doelgroepen te bereiken en wanneer komt hij/zij in actie?

5. Middelen

- 5.1. Welke middelen zijn het meest geschikt voor welke doelgroep?
- 5.2. Welke middelen zijn beschikbaar?
- 5.3. Door wie worden middelen gebruikt en wie zorgt ervoor?
- 5.4. Zijn vorm en inhoud afgestemd op de doelgroep?
- 5.5. Bij verschillende middelen zijn deze op elkaar afgestemd?
- 5.6. Tijd. Hoeveel tijd hebben we en hoeveel is beschikbaar?
- 5.7. Geld. Hoeveel geld hebben we nodig en hoeveel is beschikbaar?

6. Evaluatie

- 6.1. Is het gewenste doel bereikt en hoe kan dat worden vastgesteld?
- 6.2. Is het proces efficiënt verlopen? Zijn verbeteringen noodzakelijk?
- 6.3. Is vervolgactie nodig om het effect te ondersteunen en waaruit dienen die te bestaan?

7. Bijlagen

- 7.1. Meerjarenplanning communicatieverbeteringen (de school als geheel, onderwijscommunicatie, interne communicatie, professionalisering m.b.t. communicatie)
- 7.2. Jaarplanning communicatie op onderdelen (instroom en werving nieuwe leerlingen, open huis, brochures, website, schoolgids, overig drukwerk, nieuwsbrieven, huisstijl, pers, relatiegeschenken, werving en selectie nieuw personeel)

Tien tips voor de communicatieregisseur

Slechts een klein deel van de communicatie in de school laat zich controleren en beheersen. Communicatie is geen hiërarchisch proces. Elke zender kan zijn boodschap versturen zoals hij wil; de ontvanger bepaalt hoe de boodschap wordt ontvangen en verder wordt verteld. Dat kan op twee manieren: positief en ondersteunend (steunzender) of verdraaid, vertekend, verkeerd accent, niet overtuigend. Dan is er sprake van een stoorzender.

Vorm is belangrijker dan de inhoud bij een presentatie: 65% is vorm en als emotie belangrijker wordt, kan het aandeel vorm oplopen tot 93%. De vorm wordt wel bepaald door de inhoud. *Form follows function*. Van de non-verbale elementen zijn de ogen het belangrijkste. En daar hebben scholen een groot voordeel ten opzichte van het grote bedrijfsleven: met iedereen die belangrijk is voor de school (personeel, leerlingen, ouders en basisscholen) kunt u persoonlijk in contact treden. Dat gaat niet vanzelf, dat moet georganiseerd worden.

Hieronder tien tips voor een proactief communicatiebeleid op uw school met de schoolleider in de rol als communicatieregisseur.

1) Van visie naar kernwaarden

Kernwaarden zijn concrete accenten die u legt om uw school te onderscheiden. Waar staat uw school voor? Wat willen medewerkers, leerlingen en ouders? Het gaat om het matchen van belangen en teruggeven aan leerlingen en ouders wat zij belangrijk vinden. Vermeng dat met wat u als schoolleider belangrijk vindt. Dat kunt u op verschillende manieren te weten komen, bijvoorbeeld door het te vragen in een imago- of tevredenheidsonderzoek.

2) Kernwaarden (schoolleiding)

Het benoemen van de kernwaarden begint bij de schoolleiding. De schoolleiding kan dat niet bepalen, maar kan wel inspireren en regisseren. Bespreek in het managementteam of directie welke twee kernwaarden u de komende jaren wilt gaan benadrukken? Kijkt u ook goed naar de belangen van medewerkers, ouders en leerlingen. Het is natuurlijk wel zaak dat u de kernwaarden ook kunt waarmaken. Je kunt geen ICT-school zijn met een paar afdankertje van de plaatselijke boekhouder.

Communicatieplan + 10 tips

3) Kernwaarden (personeel)

De volgende kring wordt gevormd door de medewerkers. Tijdens een studiebijeenkomst met het personeel is het interessant om te vragen wat ieders bijdrage aan het profiel van de school zou kunnen zijn. Als u bijvoorbeeld de school wilt profileren op 'sterke begeleiding' dan is het goed om vast te stellen wat we daar onder verstaan. En hoe dat er uitziet voor docenten, de conciërge, de directeur. Enkele suggestievragen voor deze bijeenkomst:

- Welke drie dingen kun jij vanuit jouw rol/functie doen om <naam school> te profileren als een school met <kernwaarde1>
- Welke drie dingen kun jij vanuit jouw rol/functie doen om <naam school> te profileren als een school met <kernwaarde2>
- Waar loop je tegenaan? (Wat zijn mogelijke obstakels, lastige punten? Wat heb je nodig?)
- Heb je nog tips wat anderen in de school zouden kunnen doen?

4) Kernwaarden (met leerlingen)

Leerlingen en de ouders zijn natuurlijk heel geloofwaardig als het gaat om het beeld van de school. Thuis, bij familie, in de buurt en bij Albert Heijn aan de kassa wordt het beeld gemaakt van de school. Het mooiste is natuurlijk als leerlingen de kernwaarden van de school uitdragen en versterken. Dan moeten ze die natuurlijk wel eerst (er)kennen. Dat kan bijvoorbeeld door een wedstrijd te organiseren:

• Fotowedstrijd

Suggestie voor de opdracht: Voor onze school zijn <kernwaarde1> en <kernwaarde2> belangrijk. We besteden daar in de school veel aandacht aan. Leerlingen spelen daar een belangrijke rol in. Daarom deze wedstrijd. Maak een foto in of rond school van iets of iemand waaruit volgens jou blijkt dat wij de school zijn met <kernwaarde1> en <kernwaarde2>. De winnaar krijgt een mooie prijs en we willen een selectie van de foto's publiceren in onze schoolgids, website, en exposeren in aula etc..

• Filmfestival

Hetzelfde kan natuurlijk ook in de vorm van een filmfestival. Opdracht: maak een clip van maximaal 2 minuten over waar onze school voor staat. De films kunnen op de website, maar bieden ook een mooie gelegenheid voor een festival op school, met een deskundige jury en natuurlijk de publieksprijs (ouders, leerlingen, medewerkers)

5) Feedback en imago-onderzoek

U stopt tijd, geld en energie in allerlei communicatiemiddelen. Maar komt de boodschap ook over? Komt het personeelsbulletin ook uit de postvakken? Komen de mailberichten standaard in het mapje 'to do' of 'todelloo'? Wat vinden ouders van de schoolgids? Wat scoort op de website en wat niet? Als u nu eens uitgaat van de regel dat u boodschappen niet moet versturen die toch niet gelezen worden, dan kunt u ze beter niet versturen. Want een ongewenste boodschap geeft twee keer frustratie: u bent teleurgesteld dat 'ze' het niet gelezen hebben en de ontvanger moet zich

in allerlei bochten wringen waarom hij of zij de betreffende notitie niet gelezen heeft. (Betekent overigens niet dat u geen slecht-nieuwsgesprekken meer moet voeren). Vraag dus feedback, organiseer respons. Dat kan door een oproep te plaatsen en te kijken of iemand reageert. U kunt in de gang, op een ouderavond of in de personeelskamer (laten) vragen wat medewerkers, leerlingen of ouders vinden van een bepaald medium. U kunt het ook vragen als onderdeel van een tevredenheids- of imago-onderzoek. In sommige gevallen is een apart lezersonderzoek mogelijk. Met de komst van webbased onderzoeken is het verzamelen en verwerken van gegevens een stuk eenvoudiger en goedkoper.

6) Open dag

Een leuke presentatieoefening voor het management en medewerkers (bijvoorbeeld de ploeg die de open dag gaat verzorgen):

- Benodigheden: videocamera (regionale tv)
- Opdracht aan deelnemers: De regionale tv wil aandacht besteden aan de open dagen. Elke school mag zich in maximaal 1 minuut presenteren. Bereid een presentatie voor. De vraag is: waarom zou een leerling/ouder voor onze school kiezen?
- Doelgroep: ouders, leerlingen
- Medium: regionale tv
- Bekijk samen de opname en stel vast hoe en of de boodschap van de school overkomt. Belangrijk bij feedback: gebruik de TOP-TIP-methode. Zegt eerst wat je goed vindt aan het optreden (TOP) Daarna mag je zeggen wat beter zou kunnen (TIP)

7) Beeldvorming

Er kan van alles gebeuren in en om de school dat het beeld van de school kan beïnvloeden. Als dat goed is, moet u ervan genieten, maar bij negatieve beeldvorming bent u toch graag de eerste die het hoort. U moet dus goed geïnformeerd zijn. Dat betekent dat medewerkers u op de hoogte houden van de verhalen die de ronde doen. Het kan ook gebeuren dat er in de media iets gezegd wordt over uw school. Blijf op de hoogte. In de echte wereld lukt dat nog redelijk, maar in de virtuele wereld kan een onschuldige brand snel uitslaan. Twee tips:

- Maak van van <http://news.google.nl> uw startpagina
- Kijk op jongerensites, zoals www.geenstijl.nl

8) Vrije publiciteit (agenda)

Een spetterend stuk in de krant of een ronkende reportage op de radio. Welke school vindt het niet aangenaam om goed in het nieuws te komen? Dat gaat niet vanzelf. U kunt op twee manieren in de media komen: betaald (advertenties, reclamespots) of onbetaald. Dat laatste noemen we vrije publiciteit.

- Alleen maar persberichten sturen werkt niet. Bouw een relatie op met de lokale en regionale media. Maak eens een afspraak voor een gesprek.
- Het lokale sufferdje is veel belangrijker dan NRC Handelsblad of die andere kranten die u zelf graag leest. De meeste huis-aan-huisbladen hebben geen professionele journalisten in

Communicatieplan + 10 tips

dienst. Hier ligt een kans: schrijf zelf een mooi artikel en vergeet vooral niet een goede (digitale) foto bij te leveren.

9) Schoolgids

Is de schoolgids een verplicht nummer? Dat hoeft niet. Uw school is wettelijk verplicht een schoolgids te maken, maar er staat nergens dat deze ook in gedrukte vorm verspreid moet worden.

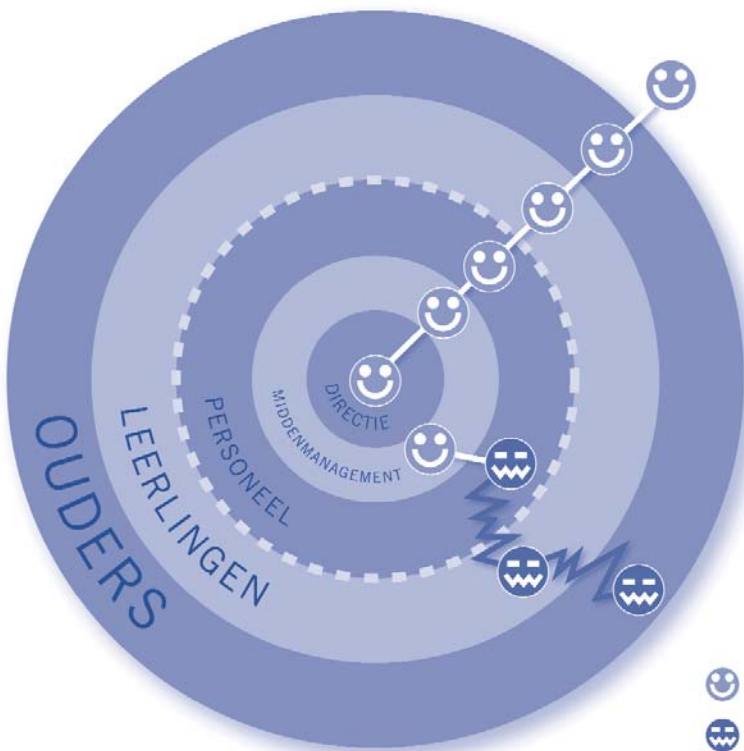
- U kunt de schoolgids digitaal verspreiden (als pdf-bestand) via de mail en/of de website. Zorg wel dat ouders/leerlingen die nog geen toegang tot internet een papieren exemplaar kunnen ontvangen.
- Als u toch een schoolgids wilt maken: maak er dan iets moois en/of iets nuttigs van. Besteed aandacht aan vormgeving en

fotografie en laat de kans niet lopen om de kernwaarden van uw school over het voetlicht te brengen.

10) Crisiscommunicatie

Terwijl u dit leest, kan er brand uitbreken in de mediatheek of een leerling ernstig gewond raken. Een crisis dus. Om te voorkomen dat het een ramp wordt zijn twee vragen van belang:

- Wat hebt u gedaan om te voorkomen dat het kon gebeuren? Wat kan redelijkerwijs van de school verwacht worden? Dat is een dynamisch gegeven, want na de branden in Enschede en Volendam zijn brandweereisen drastisch verscherpt
- Wat doet u, als het toch gebeurt, om de schade te beperken?



Dit vijvermodel laat zien hoe communicatie werkt. Effectieve communicatie werkt als een steen in de vijver. Er is geen hiërarchie: het is een horizontaal proces waarin het gaat om de verbinding van de belangen van relatief autonome actoren. Een krachtige boodschap is een mix van wat de zender kwijt wil en wat de ontvanger wil horen. Dus vooral goed luisteren wat de ander belangrijk vindt. Elke ontvanger hoort wat ie wil horen en verder vertelt verder wat ie wil vertellen.

Leuk gezelschapsspel: zoek de steun – en stoorzenders in uw school

- **Zoek de steunzender!** Als de boodschap wordt versterkt, spreken we van steunzenders. Voor steunzenders geldt dat zij geloofwaardiger zijn als ze verder weg staan van de kern. Zet drie rondjes in deze vijver waar in uw organisatie steunzenders zitten. Wie zijn het? Hoe kunt u hen een rol laten spelen in de communicatie van de school?
- **Zoek de stoorzender!** Als de ontvanger de boodschap niet verder uitdraagt, spreken we van een stoorzender. De schade is groter naarmate een stoorzender bij de kern zit. Zet drie kruisjes in deze vijver waar in uw organisatie mogelijke stoorzenders zitten. Wie zijn het? Welke actie kunt er tegen ondernemen? (Tip: ga niet te ver zoeken!)

Colofon

Dit katern is een bijlage bij ISISQ5 Magazine nr. 8, december 2006. Samenstelling en redactie Noud Cornelissen. Met medewerking van Margje Duursma. Beiden zijn communicatieadviseur en maken deel uit van XPVO, een nieuw netwerk van zelfstandige adviseurs voor het voortgezet onderwijs. Meer informatie op www.xpvo.nl. U kunt een worddocument met het plan opvragen bij info@xpvo.nl.