

LYSET REKERS-MOMBARG (L), universitair docent Universiteit Twente, l.t.m.rekers-mombarg@utwente.nl  
JOSJE ACHTERBERG-LANSINK (R), junior researcher Universiteit Twente, j.lansink-1@utwente.nl

Bestuurders in het primair onderwijs werken aan onderwijskwaliteit voor alle leerlingen op hun scholen. Zij zijn hierbij afhankelijk van goede communicatie en interactie met en tussen medewerkers uit alle lagen van de organisatie en goede connecties met externe partijen. Onderzoekers van de Universiteit Twente en Rijksuniversiteit Groningen zijn samen met vier schoolbesturen op zoek gegaan naar hoe het beste gewerkt kan worden aan de verbetering van dergelijke kenmerken van het sociaal kapitaal. De onderzoekers werken de nieuw verkregen inzichten uit in een actiegericht bestuurlijk zelfevaluatie-instrument.

ONDERZOEK ONDER SCHOOLBESTUREN

## DE VERBETERING VAN HET SOCIAAL KAPITAAL

**D**e vernieuwde Code Goed Bestuur in het primair onderwijs omvat vier principes die moeten uitnodigen tot meer reflectie en dialoog met anderen binnen en buiten de organisatie. Effectief werken aan deze principes vraagt om een hechte en betrokken onderwijsgemeenschap die gezamenlijk aan de slag gaat om nieuw beleid vorm te geven en uit te voeren. Goede connecties met externen bevorderen het verkrijgen van nieuwe inzichten en het goed en snel delen van nieuwe informatie met internen voor wie dit relevant is. Als schoolbesturen het interne en externe sociaal kapitaal versterken is het mogelijk deze doelen te behalen. Sociaal kapitaal is de mate waarin medewerkers binnen een organisatie hechte netwerken vormen (interne sociaal kapitaal) en contact hebben met diverse externe partijen (externe sociaal kapitaal). Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat sociaal kapitaal een van de weinige bestuurlijke kenmerken is waarvan de samenhang met onderwijskwaliteit daadwerkelijk in de praktijk is vastgesteld (Saatcioglu & Sargut, 2014). De potentiële kracht van intern en extern sociaal kapitaal is divers van aard (Burt, 2000). Een sterk ontwikkeld sociaal kapitaal blijkt geassocieerd met hogere leerprestaties van leerlingen, maar is ook gerelateerd aan een gevarieerder beleidsrepertoire, betere doelgerichte samen-

werking, meer creatieve inzichten, minder interne gezamenlijke blikvernaauwing en minder ongewenste subgroepvorming binnen een organisatie (Hooge e.a., 2015; Reezigt e.a., 2019). Deze wetenschappelijke bevindingen komen overeen met praktijkervaringen van bestuurders. Tijdens zelfevaluatiemomenten bij een onderzoek van Reezigt e.a. (2019) merkten bestuurders op dat de inzet van sociaal kapitaal een rol speelde bij het wel of niet succesvol verlopen van beleid. Er is weinig praktische kennis beschikbaar over de wijze waarop sociaal kapitaal het beste benut kan worden, zodat goede onderlinge relaties en een hechte onderwijsorganisatie ontstaan. Wat maakt dat de connecties goed zijn en hoe kun je dat als bestuurder bereiken? We hebben met vier schoolbesturen data verzameld om te weten te komen welke bestuurlijke gedragingen en organisatorische actiepunten volgens bestuurders en in- en externe betrokkenen bijdragen aan de versterking van het sociaal kapitaal van hun organisatie.

### DIMENSIES

De zoektocht naar welke gedragingen en acties voor het sociaal kapitaal van een onderwijsorganisatie relevant zijn, begon met het nader uitwerken van de drie dimensies ervan (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Saatcioglu & Sargut, 2014):

- *Cognitieve dimensie*: deze heeft betrek-

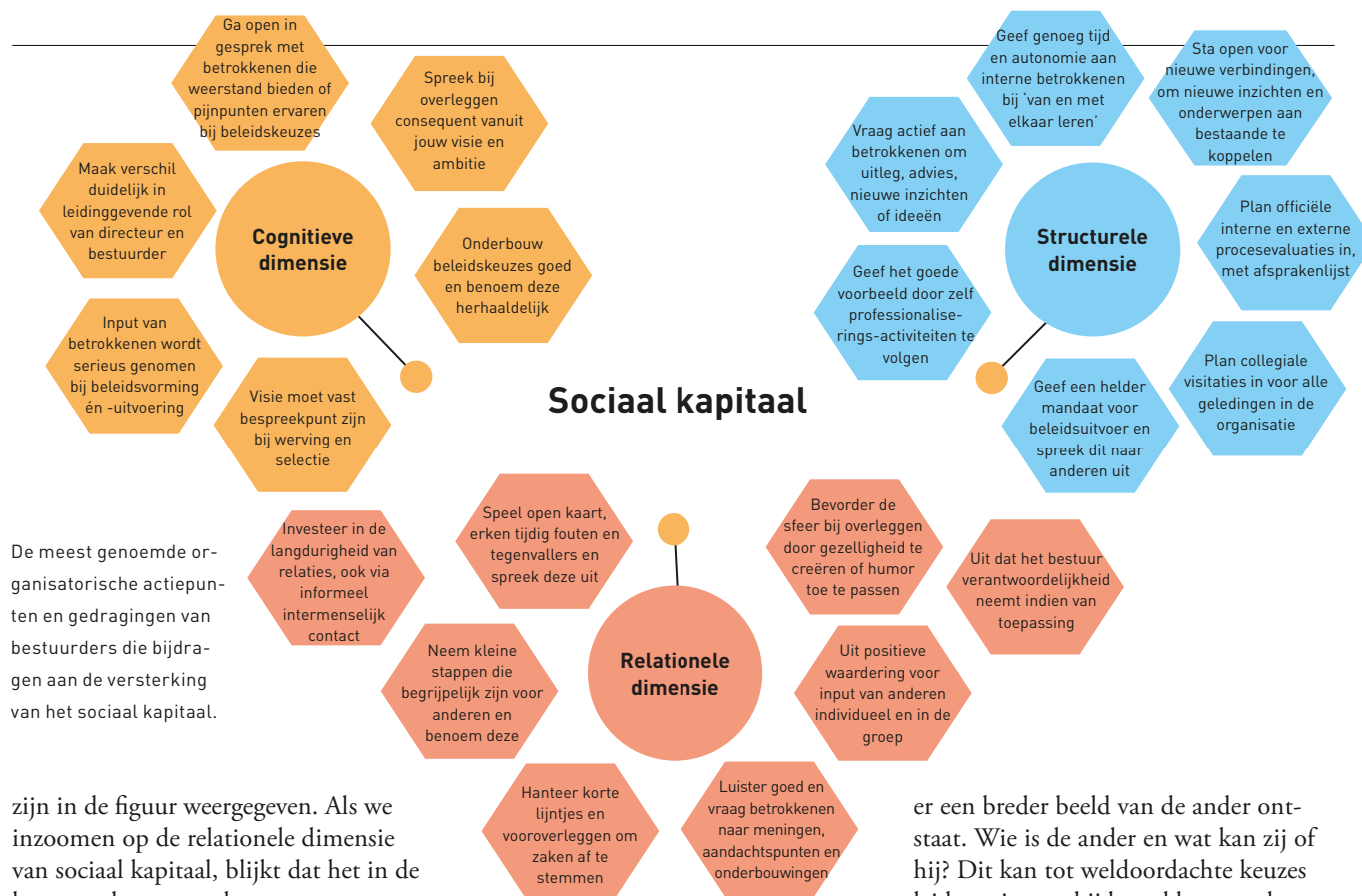
king op het creëren van draagvlak voor beleid en het delen van visie en doelen binnen de onderwijsorganisatie.

- *Structurele dimensie*: deze heeft betrekking op organisatorische aspecten en structuren die bijdragen aan goede informatie-uitwisseling en het samen leren.
- *Relationele dimensie*: deze heeft betrekking op open en eerlijk informatie uitwisselen, constructieve kritiek geven en ontvangen en onderling vertrouwen en respect hebben.

We hebben semi-gestructureerde interviews gehouden bij vier schoolbesturen die in eerder onderzoek (Reezigt, e.a., 2019) getypeerd zijn door een bestuurlijk vermogen met relatief veel aandacht voor sociaal kapitaal. We interviewden zes bestuurders en 23 interne en externe betrokkenen en gebruikten de coronacrisis, en een goed en een minder goed verlopen beleidsthema als context. We spraken onder andere met schoolleiders, gemeenteambtenaren, bestuurssecretarissen, collega-bestuurders en medewerkers van samenwerkingsverbanden of adviesbureaus. We hebben de interviews woordelijk getranscribeerd en geanalyseerd en vonden de volgende resultaten.

### GEDRAG EN ACTIES

De door de bestuurders en betrokkenen vaakst genoemde organisatorische actiepunten en bestuurlijke gedragingen die bijdragen aan een sterk sociaal kapitaal,



zijn in de figuur weergegeven. Als we inzoomen op de relationele dimensie van sociaal kapitaal, blijkt dat het in de kern steeds gaat om het streven naar respectvolle en vertrouwensrijke intermenselijke relaties in algemene zin. Wij vonden dat het bij vertrouwen gaat om elkaars vaardigheden, waarneembare openheid, goede bedoelingen en integriteit (Mishira, 1996). Dit is niet alleen van belang voor interne relaties, maar ook voor externe relaties die vaak langdurig van aard zijn en gebaat bij wederzijds respect en vertrouwen. Een dergelijke vertrouwensrelatie draagt bij aan het maken van goede afspraken en het realiseren van beleidsdoelen (OCW, 2019). Zowel de betrokkenen als de

bestuurders in ons onderzoek onderstreepden het belang van een goede vertrouwensrelatie bij het versterken van de contacten binnen en buiten de onderwijsorganisatie. Een goede vertrouwensrelatie met bijbehorend respect hangt direct samen met intermenselijk contact, waarbij ruimte is voor informeel contact. Dit laatste is door betrokkenen in ons onderzoek steeds hoog gewaardeerd. Een vertrouwensrelatie met ruimte voor informeel contact maakt volgens betrokkenen en bestuurders dat

er een breder beeld van de ander ontstaat. Wie is de ander en wat kan zij of hij? Dit kan tot weldoordachte keuzes leiden wie waarbij betrokken wordt om een beleidsdoel effectief te bereiken.

## CONCLUSIE

Door bewust te focussen op hoe het intern en extern sociaal kapitaal van de onderwijsorganisatie het beste benut kan worden, kunnen bestuurders effectiever werken aan een goede onderwijskwaliteit en aan de vier principes van de nieuwe Code Goed Bestuur. Aangezien onderwijsorganisaties steeds opereren binnen een maatschappelijke context waarbij goede interne en externe contacten en samenwerkingsrelaties essentieel zijn, is het van belang dat bestuurders zich bewust zijn van hun centrale positie in het netwerk en dat ze invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit van dit netwerk. Ons onderzoek heeft aan het licht gebracht welke bestuurlijke gedragingen en organisatorische acties door zowel de bestuurders als betrokkenen worden genoemd als bevorderend voor het sociaal kapitaal van de onderwijsorganisatie. De volgende stap in ons project is het maken van een zelfevaluatie-instrument voor meerpitterbesturen. Hiermee kan een basisschoolbestuur vaststellen hoe het eigen sociaal kapitaal te verbeteren is. BSM

*Het onderzoek is gefinancierd door NRO, in het kader van Kortlopend Onderwijsonderzoek, (projectcode 40.5.20500.094).*

## LITERATUUR

- Hooge, E., Janssen, S., Look, K. van, Moolenaar, N., & Slegers, P. (2015). Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs.... Tilburg University/TIAS School for Business and Society.
- Mishira, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*: 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- OCW (2019). Themaonderzoek 'Doelbereik Lokale Educatieve Agenda'. Utrecht.
- PO-Raad (2020, november 19). Code Goed Bestuur in het primair onderwijs. Opgehaald van [www.poraad.nl](http://www.poraad.nl): [https://www.poraad.nl/system/files/code\\_goed\\_bestuur\\_0.pdf](https://www.poraad.nl/system/files/code_goed_bestuur_0.pdf)
- Reezigt, G. J., Rekers-Mombarg, L. T. M., & Spithoff, M. (2019). Kwaliteit van sturing in het primair onderwijs: Bestuurlijk vermogen van schoolbesturen die met krimp te maken hebben. Groningen: GION onderwijs/onderzoek.
- Saatcioglu, A., & Sargut, G. (2014). Sociology of School Boards: A Social Capital Perspective. *Sociological Inquiry* Vol. 84. No. 1, 42-74.