

Op weg naar educatief partnerschap!



(www.wimstevenhagen.nl)

Master Special Educational Needs (M SEN)

Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg Fontys Hogescholen Tilburg

Opleidingstraject: Interne Begeleiding

Lesplaats: Amsterdam

Begeleid door: Albert Ligtenberg

Datum: Mei 2011

Natascha Albers

Studentnummer: 2048711

Gerrit Achterberghof 7

1628 VB Hoorn

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Verantwoording	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 Introductie.....	7
1.1. Waarom ontwikkeling richting educatief partnerschap?.....	7
1.2. Onderzoeks- en deelvragen	8
1.3. Wat is er eerder gedaan met betrekking tot educatief partnerschap?	9
1.4. Belang voor de school	10
1.5. Wat denk ik te kunnen bereiken?	11
Hoofdstuk 2 Situering	12
2.1. Beginsituatie veranderingsproces.....	12
2.2. Theoretisch kader.....	14
2.2.1. Begripsafbakening	14
2.2.2. De ontwikkeling van educatief partnerschap.....	16
2.2.3. Het belang van educatief partnerschap	18
2.2.4. Voorwaarden om te komen tot educatief partnerschap.....	21
2.2.5. Educatief partnerschap in internationale context	22
2.2.6. Overige inzichten	24
2.2.7. Koppeling naar onze school.....	26
Hoofdstuk 3 Het doel en de resources	27
3.1. Beginsituatie en ontwikkelpunten	27
3.1.1. Stichting	27
3.1.2. Ouders	27
3.1.3. Leerlingen	29
3.1.4. Team.....	31
3.2. Conclusies.....	31
Hoofdstuk 4 Interventies	32
4.1. Uitgangspunten veranderaanpak	32
4.1.1. Mijn rol als coach binnen het veranderingsproces	33
4.2. Tijdspad.....	36
4.3. Het veranderplan	38

Hoofdstuk 5	Conclusies en aanbevelingen.....	44
5.1.	Veranderingsproces	44
5.2.	Inhoudelijke aanbevelingen	45
5.3.	Nawoord	47
Bibliografie		49
Bijlage 1:	SWOT Analyse	51
Bijlage 2:	Overzicht Zorgprofiel.....	52
Bijlage 3:	Beleidsstuk ouders in het zorgteam	53
Bijlage 4:	Toekomstbeeld	55
Bijlage 5:	Visie educatief partnerschap.....	56
Bijlage 6:	Schooltypen (Vries, 2010).....	58
Bijlage 7:	Uitgewerkte aanbevelingen.....	59

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft inzicht in de verlegenheidssituatie, het toekomstbeeld en de vragen om het veranderproces in gang te zetten.

Hoofdstuk 2 schetst de context van het veranderingsproces, gericht op het team en de theorie betreffende educatief partnerschap.

Hoofdstuk 3 geeft inzicht in wat er, volgens ouders, leerlingen en leerkrachten nodig is om de uiteindelijke droom “educatief partnerschap” te bereiken.

Hoofdstuk 4 geeft het veranderplan weer. Mijn rol als intern begeleider krijgt expliciet aandacht.

Hoofdstuk 5 verbindt het theoretische en het praktische gedeelte met elkaar in de vorm van conclusies en aanbevelingen.

Samenvatting

Het veranderplan “Op weg naar educatief partnerschap!” is tot stand gekomen in mijn praktijksituatie als intern begeleider binnen het basisonderwijs. Er wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

“Op welke manier kunnen we vorm geven aan educatief partnerschap binnen onze zorgstructuur en in de richting van Passend onderwijs?”.

Een aantal ontwikkelingen¹ speelden een rol bij het ontstaan van deze onderzoeksvraag. Het team concludeert zowel op individueel-, groeps- en schoolniveau dat het stimuleren van ouderbetrokkenheid niet vanzelf gaat. Ouders hebben ontevredenheid én behoefte aan informatie, betreffende ons zorgsysteem geuit. De nieuwsgierigheid van het team is gewekt, naar aanleiding van eerder onderzoek omtrent “De school als lerende organisatie”. Er is behoefte aan samen werken aan schoolontwikkeling bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. (Albers, 2010)

Een volgende stap is gebruik maken van de context van de school, voor feedback van partners en landelijke ontwikkelingen. Gelijklopend hieraan staat de groei van het team. Mogelijkheden creëren om groepscompetenties te vertonen, openheid van denkpatronen en feedback aan elkaar gewoner maken, wat maakt dat groepsleden zich verantwoordelijker opstellen voor hun bijdrage. In dit veranderplan draait het om resultaatverantwoordelijk worden op inhoud en uitvoering en wil ik, gebruik makend van de aanwezige resources op school, het team begeleiden bij het ontwikkelen van educatief partnerschap vanuit kennis over dit onderwerp. Inhoudelijke aanbevelingen richten zich op structuur, vaardigheid, bereidheid en cultuur (Onderwijsraad, 2010).

Betrokkenheid van ouders bij school en het onderwijs is van belang vanwege het vergroten van leerkansen van leerlingen, taakverlichting van de school, afstemming over opvoeding en ondersteuning van het leerproces, maar ook als uiting van burgerschap en als middel tot culturele integratie. (Onderwijsraad, 2010)

¹ Zie bijlage 1: SWOT analyse.

Zowel ouders als school concluderen dat er behoefte is aan een visie om ons als school te kunnen profileren, die tevens bijdraagt aan het stellen van grenzen en verduidelijking van verwachtingen.

Oplossingsgerichtheid en eigenaarschap creëren staan in het veranderplan voorop. Daarmee wordt de inzet van leerkrachten bij de uitvoering vergroot.

Hoe de verandering er inhoudelijk uit gaat zien is niet vooraf bepaald. Ik begeleid het team als coach vooral op de proceskant en laat het inhoudelijke initiatief bij het (verander)team. Het verandertraject bestaat uit een cyclus die meermalen uitgevoerd kan worden om stapsgewijs deze droom (maar ook andere dromen) te bereiken. Afstemmen, differentiëren en communiceren vormen uitgangspunten: als coach richting (subgroepen binnen) het team en als team richting ouders.

Verantwoording

In het veranderplan beperk ik het belang van educatief partnerschap tot afstemming over opvoeding en ondersteuning van het leerproces. In de literatuur over educatief partnerschap wordt veelvuldig geschreven over verschillende migrantengroepen. Gezien het feit dat onze school een geheel witte populatie heeft, richt ik dit veranderplan niet op deze groep.

Ik heb er bewust voor gekozen ouders niet in te delen in typen ouders. Dit om een oplossingsgerichte kijk te bevorderen en niet het accent te leggen op tekorten, problemen en verschillen en deze daarmee in stand te houden. Nu wordt de leerkracht uitgenodigd om zelf initiatief te nemen richting ontwikkelingen en oplossingen.

Wanneer in dit stuk staat 'leerkrachten' bedoel ik naast de lesgevendende alle onderwijsprofessionals die verantwoordelijk zijn voor de inrichting en de kwaliteit van onderwijs en opvoeding binnen de school. Onder de term 'ouders' kunnen ook eenoudergezinnen, pleegouders, verzorgers of voogden begrepen worden. De term 'kinderen' wordt gebruikt wanneer het gaat om de jongere vanuit het gezichtspunt van ouders. Als het over de jongere gaat vanuit het perspectief van de school, wordt de term 'leerlingen' gehanteerd.

Inleiding

Dit veranderingsproces ontwerp ik in het kader van mijn opleiding Master SEN, leerroute interne begeleiding aan de Fontys hogeschool Amsterdam.

In augustus 2004 ben ik aangesteld als groepsleerkracht op een middelgrote basisschool in Waterland. Leerlingen met speciale onderwijsbehoeften hebben altijd mijn affiniteit gehad. De opleiding remedial teaching heb ik dan ook direct na het afronden van de Pabo gevolgd.

Ik ben sinds februari 2009 werkzaam als intern begeleider van de middenbouw. Samen met twee collega's vormen we een nieuw IB-team en zijn we in schooljaar 2009-2010 gestart met het implementeren van de 1-zorgroute². Naar verwachting ronden we in schooljaar 2011-2012 het implementatietraject af en kunnen we ons bezig gaan houden met borging. Het team wilde af van een eindeloze, onwerkbaar hoeveelheid handelingsplannen en als intern begeleiders wilden we de kijk op de onmogelijkheden van het kind ombuigen en uitgaan van wat het kind wel kan.

Ik signaleer de volgende zaken:

- ouders kennen hun kind als geen ander;
- school en ouders hebben allebei het beste met het kind voor;
- de eisen die ouders aan onze school stellen zijn hoog;
- de ontwikkelingen richting Passend onderwijs vragen om samenwerking;
- binnen de 1-zorgroute wordt gestreefd naar optimale afstemming met en tussen alle verantwoordelijke partners.

Het ontwikkelen van educatief partnerschap lijkt mij hierom een logische, volgende stap.

² Doel van de 1-zorgroute is meer handelingsgericht werken met groepsplannen waarin het onderwijsaanbod wordt afgestemd via het clusteren van onderwijsbehoeften. Voegtijdige signalering en het ontwikkelperspectief van elke leerling staat centraal.

Met het inzetten van de ontwikkeling richting educatief partnerschap hoop ik een cultuurverandering in gang te zetten, waarbinnen vrijblijvendheid geminimaliseerd wordt en wederzijdse open communicatie voorop staat. Met de uitkomsten van dit veranderplan streef ik ernaar een volgende stap in de richting van Passend onderwijs te zetten. Het zorgprofiel³ van onze school laat zien dat het stimuleren van ouderbetrokkenheid een belangrijke volgende stap is. Ik wil bereiken dat individuele leerkrachten hun handelingsbekwaamheid vergroten wat betreft samenwerking met ouders. Er zal middels aanbevelingen vanuit visieontwikkeling, onderzoek op het gebied van verwachtingen van belangrijke actoren en theorie een begin gemaakt zijn. In de komende jaren vraagt dit veranderingsproces om verdere ontwikkeling en onderhoud. Als dit proces van invoering goed verloopt, zal dit de zorgstructuur en de ontwikkeling van leerlingen een flinke stimulans geven.

Ik verwacht dat binnen het team in de voorbereidende fase snel consensus bereikt wordt. De moeilijkheid zit hem in het uitvoeren van gemaakte afspraken binnen gestelde doelen. Mijn rol als intern begeleider zal zijn: het herkennen van subgroepen binnen het team en het hierop aanpassen van mijn leiderschapsstijl.

³ Zie bijlage 2: Overzicht Zorgprofiel.

Hoofdstuk 1 Introductie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de verlegenheidssituatie, het toekomstbeeld en de deelvragen om het veranderproces in gang te zetten.

1.1. Waarom ontwikkeling richting educatief partnerschap?

Uit eerder onderzoek (Albers, 2010) bleek dat het team behoefte heeft aan een heldere, geactualiseerde missie en visie en dat we bij veranderingsprocessen meer betrokkenheid mogen realiseren, waardoor het eigenaarschap en draagkracht van het team vergroot wordt. Kern bij het begeleiden van het team is elkaars capaciteiten, kennis en vaardigheden benutten: van elkaar leren en samen onderwijs ontwikkelen waarbinnen we de cyclus plan-do-check-act⁴ integreren om te komen tot schoolontwikkeling. Hierbij willen we steeds meer systeem georiënteerd de externe cirkel om de school heen gebruiken.⁵

Door mijzelf te richten op educatief partnerschap met ouders ontstaat kwaliteitsverbetering richting fase 3 van het INK-managementmodel. (Senge, 2001) Bij het opstellen van het zorgprofiel⁶ kwamen als ontwikkelpunten geformuleerd beleid en ouderbetrokkenheid naar voren.

Terugkerend thema bij leerkrachten is ontevredenheid over betrokkenheid van ouders: lage opkomsten bij informatieavonden en het niet nakomen van gemaakte afspraken betreffende hun eigen kind. De ouders stellen echter wel hoge eisen aan de school en uiten hun ontevredenheid niet altijd op een constructieve manier.

⁴ PDCA-cyclus

1. Plan: bepalen van de richting en de ambities, ontwikkelen van beleid, uitwerken naar doelen en activiteiten plannen.

2. Do: plannen en activiteiten uitvoeren.

3. Check: meten van behaalde resultaten, analyse van meetgegevens, uitkomsten vergelijken met afgesproken doelen.

4. Act: conclusies trekken en formuleren van verbeterpunten, plannen zo nodig bijstellen, of formuleren van doelen voor de komende periode. Borgen van beleid wanneer het doel bereikt is.

Doordat de cyclus zich herhaalt, leidt het doorlopen van de stappen tot een voortdurende verbetering van de resultaten. (Polderman & Sirre, 2005)

⁵ Zie bijlage 1: SWOT-analyse.

⁶ Zie bijlage 2: Overzicht zorgprofiel.

In de kwaliteitsmeting 2009-2010 hebben ouders aangegeven ontevreden te zijn over de zorg bij ons op school (Albers, 2010). Is het ontevredenheid of onwetendheid? Leerkrachten uiten namelijk wel tevredenheid.

Zowel ouders, leerkrachten als kinderen geven aan dat er meer aandacht mag worden besteed aan regels, orde en discipline.

Ik verwacht dat uit overleg tussen ouders en leerkrachten betere afstemming ontstaat: een proactieve aanpak kan problematiek op sociaal-emotioneel- of cognitief gebied voorkomen of verminderen.

Ik denk dat duidelijkheid, het afstemmen van wederzijdse verwachtingen, doelen stellen richting gewenste situatie en verdere ontwikkeling van communicatievaardigheden van leerkrachten ons uit deze verlegenheidssituatie kan halen.

1.2. Onderzoeks- en deelvragen

Bovenstaande brengt mij tot de volgende onderzoeksvraag:

- Op welke manier kunnen we vorm geven aan educatief partnerschap binnen onze zorgstructuur en in de richting van Passend onderwijs?

De deelvragen zorgen samen voor de inhoudelijke onderbouwing van het veranderingsproces omtrent educatief partnerschap:

- Wat zegt de theorie over educatief partnerschap?
 - Wat is het belang van ouderbetrokkenheid?
 - Welke ontwikkeling heeft geleid tot educatief partnerschap?
 - Educatief partnerschap in internationale context.
 - Wat zijn de voorwaarden om te kunnen komen tot educatief partnerschap?
- Welk toekomstbeeld heeft de stichting, waarbinnen onze school valt, over educatief partnerschap?
- Wat is de beginsituatie volgens ouders en leerkrachten?
- Wat zijn de verwachtingen/ontwikkelpunten van ouders en leerkrachten?
- Welke ideeën hebben leerlingen bij samenwerking tussen ouders en school?
- Welke rol willen we ouders vanuit onze visie en vanuit de ontwikkelingen richting Passend onderwijs laten spelen binnen onze zorgstructuur?

In de praktijk staan de ontwikkelingsmogelijkheden van het team centraal. Deelvragen hierbij zijn:

- Vanuit welke uitgangspunten gaan we dit veranderingsproces in?
- Welke vorm krijgt het veranderplan om hieraan tegemoet te komen?
- Hoe ziet mijn rol als coach eruit?

In de conclusies en aanbevelingen combineer ik de theorie met de praktijk, waarbij ik rekening houd met de belangen van alle actoren (leerlingen, ouders, school).

1.3. Wat is er eerder gedaan met betrekking tot educatief partnerschap?

Informatievoorziening naar ouders verloopt volgens vaste structuren. Ouders krijgen een tweewekelijks informatieblad en worden cyclisch mondeling ingelicht over de schoolvorderingen van hun kind in relatie met het gegeven aanbod. Om de dialoog te bevorderen vragen leerkrachten standaard naar de verwachtingen van ouders en hun visie op het kind en zijn ontwikkeling. Leerkrachten zijn gewend aan het formuleren van onderwijsbehoeften aan de hand van protectieve en belemmerende factoren. De intern begeleiders stimuleren leerkrachten om ouders hierbij te betrekken. Contact tussen leerkrachten en ouders gaat vooral over leerlingprestaties en problemen. We zijn bezig met het op papier zetten van zorgbeleid, zodat dit gedeeld kan worden met (potentiele) ouders. Beleid met betrekking tot aanwezigheid van ouders in het zorgteam is vastgesteld.⁷

Met betrekking tot schoolontwikkeling en kwaliteitszorg enquêteren we ouders één keer per twee jaar. We hebben ouders die actief participeren in de medezeggenschapsraad en de oudervereniging. Iedere klas heeft klassenouders die werken volgens vastgestelde wederzijdse verwachtingen. Er is in redelijke mate sprake van gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid richting hun eigen kind of richting de groep (reken-/leesouders). Er is een groep ouders, zowel formeel als informeel, die graag meedenkt met de school en/of de school voorziet van feedback. Taken en verantwoordelijkheden van ouders die geen formele positie innemen liggen niet vast.

⁷ Zie bijlage 3: Beleidsstuk ouders in het zorgteam.

Leerkrachten hebben bij het aanscherpen van de visie (januari 2011) veel aspecten benoemd die passen bij educatief partnerschap⁸. Dit heeft tot gevolg dat we educatief partnerschap als pijler in de huidige visie opnemen.

Er is in 2001 vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen een beleidsnota verschenen, gericht op versterking van het partnerschap. De PO-raad heeft vervolgens advies uitgebracht. Op diverse scholen in Nederland is al geëxperimenteerd met diverse vormen van educatief partnerschap. Er is de laatste tien jaar veel geschreven over educatief partnerschap, waarmee handvatten voor scholen beschikbaar zijn. Uitgangspunt van diverse vernieuwingen⁹ is dat de school ouders ziet als partners.

1.4. Belang voor de school

Onderzoek o.a. van Driessen, Smit & Sleegers (2005) laat zien dat wanneer ouders participeren, vanuit een positief en regelmatig contact, dit een positieve invloed heeft op de cognitieve ontwikkeling en prestaties van kinderen, alsook op de attitudes van ouders ten opzichte van de school.

Ouders zijn de eerst verantwoordelijken voor de ontwikkeling van hun kind. Ouders brengen hun kind op school en vertrouwen school de zorg voor hun kind toe. De ontwikkelingen richting Passend onderwijs vragen om samenwerking om vanuit ieders tevredenheid tegemoet te kunnen komen aan de ontwikkeling van het kind.

Bezit van een visie biedt handvatten bij het stellen van jaardoelen: met welk doel gaan we wát doen? Het geeft een concreet beeld van de gewenste situatie over een aantal jaren. De school krimpt en de concurrentie neemt toe. Het kan positief werken wanneer wij ons als school profileren en ons sterker in de markt zetten.

⁸ Zie bijlage 4: Toekomstbeeld.

⁹ Nieuwe methodes, Passend onderwijs, protocol Ernstige Reken-Wiskundeproblemen en Dyscalculie.

1.5. Wat denk ik te kunnen bereiken?

Ik verwacht dat het onderzoek door de theoretische onderbouwing zorgt voor duidelijkheid, richting het team, over het belang van educatief partnerschap. De ervaringen en verwachtingen van ouders, leerlingen en leerkrachten zorgen voor de basis om te zoeken naar een gemeenschappelijk pad. De visie zorgt voor toekomstperspectief en onderbouwing van keuzes en handelen.

Wanneer het uitvoeren van het veranderplan zorgt voor stapsgewijze vooruitgang, verwacht ik dat de mate van tevredenheid van ouders over onze school toeneemt wanneer wij ons zorgbeleid op papier hebben gezet en hierover communiceren. Het vertrouwen van school in ouders en vice versa is toegenomen. Vanuit de hernieuwde visie met als onderdeel educatief partnerschap hebben de wederzijdse verwachtingen richting educatief partnerschap in het zorgbeleid een plaats gekregen. Bij leerkrachten is eigenaarschap en gedragenheid ontstaan doordat zij betrokken zijn bij het proces.

Werkdrukbeleving is verminderd door verbetering van de samenwerking met ouders. (Smit, 2006)

We kunnen ons onderwijs beter afstemmen doordat we ouders betrekken bij het opstellen van onderwijsbehoeften, wat de ontwikkeling van het kind ten goede komt. De gerichtheid op proactief werken neemt toe. Onze leerlingen ervaren dat school en ouders een krachtig samenspel realiseren.

Bij het team is besef ontstaan dat je met ouders meer tot stand kunt brengen en dat het vragen van feedback aan ouders op het niveau van hun eigen kind maar zeker ook op schoolniveau nuttige informatie op kan leveren.

Leerkrachten werken aan hun eigen professionalisering door het stellen van persoonlijke doelen, waarbij we in het team aanwezige capaciteiten, kennis en vaardigheden benutten en de intern begeleider een coachende rol aanneemt.

Hoofdstuk 2 Situering

Dit hoofdstuk schetst de context van het veranderingsproces gericht op het team en de theorie betreffende educatief partnerschap.

2.1. Beginsituatie veranderingsproces

Naar aanleiding van de analyse 'Onze school als lerende organisatie' (Albers, 2010) heeft het team de volgende behoefte geuit:

- Het integreren van de PDCA-cyclus waarbinnen de mogelijkheid ontstaat om kritisch mee te kunnen denken in een open dialoog en waarbinnen gehoor gegeven wordt aan de inbreng van leerkrachten. Het evalueren van beleid en afspraken voorkomt korte termijn denken en ad-hoc beslissingen nemen.
- Een gedragen missie en visie helpt bij het tijdig aankondigen van vernieuwingen (lange termijn denken).
- Het maken van de koppeling naar onze visie en landelijke ontwikkelingen in de context van de school waarin samenhang tussen vernieuwingen duidelijk wordt.
- Het beperken van top-down veranderingen: veranderingsprocessen bottom-up realiseren, waarbij we elkaars capaciteiten, kennis en vaardigheden benutten.
- Een veilige sfeer waar het vertrouwen in elkaar geuit wordt. Het delen van meningen en opvattingen wordt dan beter mogelijk.
- Taakverdeling passend bij de interesses en kwaliteiten van leerkrachten.
- Ruimte om eigen invloed te hebben en eigenheid te kunnen toevoegen aan de wijze van uitvoering (autonomie).
- Meedenken met schoolontwikkeling.

Het team is gewend dat werkgroepen zaken uitdenken, waarbij het team op de hoogte gehouden wordt van het proces en ruimte heeft voor instemming bij terugkoppeling in het team.

Het invoeren van een veranderingsproces vraagt, rekening houdend met deze behoeften van het team, een specifieke benadering om een verandering in denken en handelen te realiseren.

Senge (2001) heeft vijf disciplines van leren in organisaties ontwikkeld die werknemers en organisaties kunnen helpen wanneer veranderingen gevraagd worden in handelen en denken. Ik constateer het volgende:

We hebben een duidelijk en realistisch beeld nodig van de huidige situatie en de toekomst. Van daaruit kunnen we keuzes maken hoe we invulling kunnen geven aan het bereiken van bepaalde ambities. Vanuit een gezamenlijke visie ontstaat betrokkenheid en draagvlak en werken leerkrachten, intern begeleiders en directie aan gemeenschappelijke doelen. Er wordt beroep gedaan op het reflectief vermogen van alle betrokkenen, vanuit een veilige setting en op een productieve manier. Door de krachten te bundelen is het gemakkelijker om de gemeenschappelijke doelen te bereiken. We zijn van elkaar afhankelijk en we leren de veranderingen die het systeem tweeweg brengen te begrijpen door steeds de koppeling naar het proces te maken.

Deze disciplines vormen het uitgangspunt bij dit veranderingsproces. De theorie van Furman zorgt ervoor dat we onderwijsontwikkeling aanpakken vanuit oplossingsgericht en motivationeel oogpunt. Dit om tegemoet te komen aan de behoefte die onder het team leeft zich gehoord, gekend en begrepen te voelen. Ook Senge (2000) en Fullan (2001) laten zien dat onderwijsveranderingen pas succesvol worden als men de leraren in het primaire proces centraal zet. Het gebruik van de PDCA-cyclus en het gebruik maken van partners van de school zijn kansen om de school als lerende organisatie vorm te geven.

De focus kan op deze manier verschuiven van het voorkomen van problemen in plaats van deze te verhelpen.

Onderzoek van Clement (1995) wijst uit dat autonomie een positieve invloed kan hebben op de professionele ontwikkeling. Voor de praktijk betekent dit dat ik ernaar streef om binnen het veranderingsproces kaders te bieden, waarbinnen eigen invulling naar competentieniveau mogelijk is. Door leerkrachten met elkaar in gesprek te brengen wil ik mogelijkheden creëren om invullingen te delen, zodat we leren van elkaar. Cohn (1997) stelt dat autonomie groter kan worden wanneer je optimaal gebruik maakt van interactie: je kunt je niet aan de omgeving onttrekken.

Senge (2001) concludeert dat de basis voor een lerende organisatie ligt in de individuele motivatie om zich vanuit een persoonlijke visie in teamverband open en lerend op te stellen. Deze autonome initiatieven kunnen aanzetten tot gezamenlijke ontwikkelingen.

In ons team zijn we vaak geneigd om verschillen uit te vlakken door het sluiten van compromissen. Volgens Covey (2010) is dit niet de juiste weg: we moeten juist trachten om creatieve en betere oplossingen te bedenken.

Om het veranderingsproces in te gaan is inzicht in de theorie over educatief partnerschap nodig. Het geeft het team de koppeling naar de externe cirkel om de school. De volgende paragrafen bieden inzicht in de achtergronden en het theoretisch kader.

2.2. Theoretisch kader

2.2.1. Begripsafbakening

Met educatief partnerschap wordt bedoeld: “Een relatie die gefundeerd is in de erkenning van gezamenlijk belang, namelijk het scheppen van optimale condities voor de ontwikkeling en het leren van kinderen in de context van met name school en gezin.”. (De Vries, 2010, p. 27)

Recente andere studies (Beek, Van Rooijen & De Wit, 2007; Broerse en Spreij, 2009; Smit, 2009) sluiten hierbij aan: educatief partnerschap is gericht op het realiseren van doelen die aansluiten bij dit gezamenlijke belang. Het is een relatie waarin gelijkwaardig partnerschap het dominante perspectief is. De Onderwijsraad (2010, p. 13) voegt daar nog aan toe: “Wederzijdse verwachtingen zijn duidelijk en sturen het handelen.”.

Educatief partnerschap ontstaat door verhoogde ouderparticipatie en ouderbetrokkenheid.¹⁰ Educatief partnerschap komt voort uit de verschuiving die gaande is in de rolverdeling tussen ouders en school: opvoeding en onderwijs

¹⁰ Zie figuur 1: Doelen educatief partnerschap.

worden beschouwd als een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen ouders en school.

Doelen	Invulling bij partnerschap
Pedagogisch doel	De benadering van leerlingen thuis en op school is op elkaar afgestemd.
Toerustings doel	Verbeteren van toerusting van ouders en leerkrachten met oog op versterking van ouders-schoolrelatie en de schoolloopbaan van het kind.
Organisatorisch doel	Ouders leveren een bijdrage aan het reilen en zeilen van de school. Ze denken mee over het uitvoeren van activiteiten en voeren activiteiten mee uit.
Democratisch doel	Ouders denken en beslissen informeel en formeel mee met de school. De school legt verantwoording af over haar werk aan de ouders.

Figuur 1: Doelen educatief partnerschap (Beek, Rooijen & De Wit, 2007)

Het pedagogische doel staat voorop, vanuit die basis kun je verder bouwen: van individueel aanspreken van ouders, naar het aanspreken van ouders als groep.

De termen ouderbetrokkenheid of ouderparticipatie omvatten één van bovengenoemde doelen of zijn een doel op zich.

Er is sprake van ouderbetrokkenheid wanneer uit het gedrag van ouders blijkt dat zij zich gedeeld verantwoordelijk voelen voor de schoolontwikkeling van hun kind(eren). (Onderwijsraad, 2010) (Vries, 2010) Ouders tonen belangstelling, creëren voorwaarden voor het maken van huiswerk, bezoeken ouderavonden en tonen respect voor de leerkracht. Centraal staat de vraag hoe ouders hun eigen kind(eren) zo goed mogelijk kunnen ondersteunen. Gedeelde verantwoordelijkheid betekent dat de school investeert in het opbouwen van goede samenwerkrelaties met ouders en tevens dat ouders zelf verantwoordelijkheid nemen voor het opbouwen van een relatie met de school.

In de literatuur (Cijvat & Voskens, 2008; Menheere en Hooge, 2010; Wit, 2005) wordt ook geschreven over ouderparticipatie. Dit zijn ouders die meedoen met activiteiten en het verrichten van hand- en span diensten. Ouderparticipatie kan leiden tot meer ouderbetrokkenheid, maar leerkrachten herkennen op onze school ook dat ouderparticipatie verkeerde verwachtingen kan creëren. Ouders kunnen zich gepasseerd voelen. Dit zou negatieve gevolgen kunnen hebben voor de ouderbetrokkenheid.

Ouderbetrokkenheid lijkt van grotere invloed te zijn op de schoolse ontwikkeling van kinderen dan ouderparticipatie, aldus McWayne (in Menheere en Hooge 2010).

Volgens Smit (2007) is succes in de schoolontwikkeling van een kind van invloed op de mate van ouderparticipatie. Wanneer de ontwikkeling van een kind tegenvalt, lokt dit meer ouderbetrokkenheid uit. Morrison (2000) stelt echter dat ouders van kinderen die goed presteren meer betrokken zijn, in vergelijking met ouders van kinderen die minder goed presteren. Dit is zichtbaar in betrokkenheid bij huiswerk en activiteiten die ouders in de omgeving ondernemen om de leerprestaties op school te stimuleren. (Menheere & Hooge, 2010) Bij ouders van laagpresterende kinderen ziet Morrison (2000) veel tijdsinvestering, maar minder strategisch handelen en initiatief in de richting van de school.

De Wit (2005) concludeert dat de mate van educatief partnerschap vanuit ouders bekeken, op vier niveaus (meeleven, meehelpen, meedenken en meebeslissen) en op drie betrokkenheidslijnen (eigen kind, groep, school) kan plaatsvinden. Meedenken en meebeslissen in relatie tot het democratische doel zal het lastigst zijn om te realiseren. Door voortdurend de dialoog aan te gaan, daarbij leidend te zijn en te blijven (speelveld en spelregels aandragen) zou dit haalbaar moeten zijn.

2.2.2. De ontwikkeling van educatief partnerschap

De Onderwijsraad (2010) beschrijft: "Individuele ouders hebben rechten ten aanzien van toegankelijkheid, keuzevrijheid, kwaliteit en informatie over het onderwijs voor hun kind en hun rechten op ondersteuning. De oudergeleding van de medezeggenschapsraad heeft tevens instemmings- en adviesrecht."

Er zijn ook verplichtingen voor ouders ten opzichte van de school. In het Burgerlijk Wetboek is opgenomen: "algemene opvoedplicht van ouders tot het bevorderen van de ontwikkeling van de persoonlijkheid van kinderen, bijvoorbeeld door het creëren van mogelijkheden in de sfeer van scholing en het vervullen van randvoorwaarden waarbinnen een kind goed kan leren."

Verder bestaan er voor de school wettelijke verplichtingen over het informeren van ouders en hun recht op privacybescherming. In zorgtrajecten vraagt dit om zorgvuldige afwegingen van belangen en handelwijze.

Er is altijd landelijk beleid geweest om ouders bij de school te betrekken en zeggenschap te geven. Begin jaren tachtig lag het accent op participatie en democratisch zeggenschap via de Wet medezeggenschap scholen.

In de jaren negentig kwam de rol van ouders als consument in beeld (wettelijke regeling schoolgids, openbaarheid inspectierapporten, klachtenregeling, kwaliteitskaarten). Vanaf 2001 richt verdere ontwikkeling¹¹ zich op verbetering van informatie, communicatie en zeggenschap. Het begrip partnerschap wordt hier als uitgangspunt voor beleid genoemd. (Onderwijsraad, 2010) Hierop werd de individuele positie van de ouder als rechthebbende verder uitgebreid: leerlinggebonden financiering en de verplichting van de basisschool om opvang te realiseren.

Studies (Beek, Van Rooijen & De Wit, 2007; Smeets & Rispens, 2008; Onderwijsraad, 2008) koppelen Passend onderwijs aan educatief partnerschap en concluderen dat de overheid zich terug trekt, waardoor er meer ruimte en vrijheid voor overheidsbesturen ontstaat om regionaal dekkende netwerken te vormen. Dit betekent dat de positie van ouders, op regionaal en individueel niveau, versterkt moet worden. Dit moet leiden tot meer inbreng van ouders en meer vrijheid in keuze, in vergelijking met Weer Samen Naar School en de Leerlinggebonden financiering.

Ouders krijgen wettelijk recht op ondersteuning en deskundig advies bij het beoordelen van het aanbod van de school voor hun kind. Er is sprake van zorgplicht¹². In overleg met de ouders stelt school een ontwikkelingsplan¹³ op.

Uitgangspunt is dat de grondhouding van ouders, leerkrachten en besturen bepalend is en dat scholen moeten werken aan een visie op ouderbetrokkenheid en de concretisering ervan. Investeren in een goede verstandhouding is nu al zinvol: preventieve in plaats van curatieve benadering.

Landelijke ouderorganisaties krijgen subsidies om ouderbetrokkenheid onder de aandacht te brengen bij ouders.

¹¹ Zie paragraaf 1.3. laatste alinea.

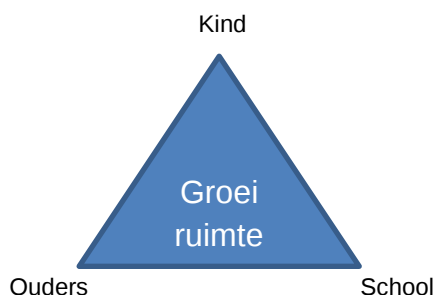
¹² Zorgplicht betekent dat er rekening wordt gehouden met de zorgbehoefte van het kind, met voorkeuren van ouders en met de mogelijkheden van de school.

¹³ Hierin staat wat nodig is aan extra zorg in het onderwijs, de zorg en/of opvoed- en groeiondersteuning.

De inspectie van onderwijs beoordeelt op de mate waarin scholen ouders betrekken bij de zorg voor kwaliteit. Scholen zijn wettelijk verplicht via Wet Primair Onderwijs om zich te verantwoorden tegenover ouders. (e-Overheid voor Burgers)

2.2.3. Het belang van educatief partnerschap

Beek, Van Rooijen & De Wit (2007) stellen dat Passend onderwijs past bij leerlingen én bij ouders die achter deze leerlingen staan. Het ideaal van de overheid is dat ouders betrokken zijn bij het zoeken naar passende oplossingen door het kenbaar maken van behoeften en het leveren van een actieve bijdrage. In het kader van educatief partnerschap worden ouders niet zozeer als groep aangesproken, maar gaat het vooral om ouders als belangenbehartiger voor hun kind en diens recht op een passend onderwijszorgarrangement. Partnerschap benadrukt de noodzakelijke samenwerking tussen school en ouders bij de vormgeving van dit arrangement. Onderstaand figuur geeft inzicht in het waarom van bovengenoemde invloed vanuit een ecologisch ontwikkelingsperspectief. Het kind en zijn omgeving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.¹⁴



Figuur 2: Driehoek ouders-kind-school (Broerse & Spreij, 2009)

Elk van de drie partijen heeft zijn eigen context. De drie lijnen van de driehoek staan voor communicatieve banden tussen de hoeken. De binnenkant staat voor de groeiruimte van de leerling. Verstoorde communicatie verkleint de groeiruimte en veroorzaakt onveiligheid, onoverzichtelijkheid en structuurloosheid voor de leerling. Specifiek voor deze contextuele benadering is het vinden van evenwicht tussen geven en nemen, aldus Broerse & Spreij (2009). Hoe beter de communicatie en hoe

¹⁴ Zie figuur 2: Driehoek ouders-kind-school.

meer overlap tussen de contexten, hoe beter het is voor de ontwikkeling van kinderen, aldus Epstein (2001).

De Vries (2010) concludeert dat het gebruiken van de kennis van ouders leidt tot het ontstaan van een win-win situatie.

- Ouders zijn de context deskundigen van hun kind. Ouders hebben informatie die van belang is voor het didactische proces: ambities, kijk van het kind op zichzelf en de omgeving, ontplooiing binnen buurt en sportvereniging.
- Ouders kennen het hele medische dossier en delen slechts wat hen relevant lijkt voor school. Adviezen van een specialist kunnen van groot belang zijn voor een compleet beeld over de leerling.
- Ouders kennen de kansen en bedreigingen van hun kind. Waar ziet het kind tegenop? Hoe kunnen we hem motiveren? De relatie tussen ouders en kind kenmerkt zich door wederzijdse loyaliteit. Hierdoor is een ouder in staat informatie te geven die school of een onderzoek niet altijd boven tafel krijgt.
- Het google-effect zorgt ervoor dat ouders toegang hebben tot veel informatie. Wanneer de leerkracht dit weet te gebruiken en ernaar vraagt, kan dit leiden tot kennis over de wijze waarop ouders gedachten vormen rondom een bepaald onderwerp en kan indien nodig verwachtingen van ouders tijdig bijstellen. De school kan er zo voor zorgen dat ouders actief meedenken over oplossingen. De theorie van Senge (2001) sluit hierbij aan: in dialoog kom je tot het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie.

Op basis van nationaal en internationaal onderzoek zijn volgens de Onderwijsraad (2010) twee kernpunten te formuleren:

- Ouderbetrokkenheid op school heeft een positief effect heeft op het functioneren van leerlingen op het gebied van leerprestaties, gedrag en werkhouding. McWayne en Fantuzzo (2004) (in Menheere en Hooge, 2010) zien deze positieve invloed bij gezinnen van alle economische en etnische achtergronden, opleidingsniveaus en bij leerlingen van alle leeftijden.
- Ouderbetrokkenheid thuis draagt bij aan het leersucces van leerlingen: ontwikkelingsmogelijkheden worden vergroot en dit leidt tot meer

zelfvertrouwen, een positieve attitude richting de school, betere prestaties en verdere ontwikkeling van sociale competenties.

Wanneer ouders thuis een veilige en stabiele omgeving bieden, belangstelling tonen, intellectuele ontwikkeling stimuleren, het belang van onderwijs uitdragen en hoge verwachtingen koesteren is de belangrijkste factor van ouderbetrokkenheid gedekt, aldus Abouchaar (2003) (in Menheere en Hooge, 2010).

Smit (2009) en De Vries (2010) concluderen dat door educatief partnerschap wederzijds meer helderheid over verwachtingen, wensen en opvoedgedrag ontstaat.

Met kinderen komen maatschappelijke problemen (complexiteit van de samenleving, grote verschillen in opvoedingsvisies) de school binnen, die deze niet alleen kan oplossen. De behoefte om samen met ouders te zoeken naar een gezamenlijke aanpak neemt toe, aldus Beek, Van Rooijen & De Wit (2007). Ouders zijn bij alle overgangen die het kind in zijn leven maakt de constante factor.

Samenwerking versterkt de opvoedende kracht van ouders en school, aldus Onderwijsraad (2010). Partnerschap kan bijdragen aan een veilig klimaat, het kan de deelname van ouders aan programma's bevorderen en het kan het opvoedend handelen thuis beïnvloeden.

Ondersteuning van school bij het opvoedingsklimaat in het gezin kan leiden tot een positieve houding van ouders ten opzichte van school en zelfs tot verandering van opvoedingsgedrag. (De Vries, 2010; Cijvat & Voskens, 2008; Dom, 2006; Wit, 2005)

Contacten tussen ouders onderling zijn nuttig voor het ontstaan van een gemeenschapsgevoel binnen de groep of de school.

Abouchaar (2003) concludeert dat het effect van ouderbetrokkenheid op de ontwikkeling van kinderen groter is, dan het effect dat wordt veroorzaakt door het verschil in de kwaliteit van scholen.

Scholen kunnen kwaliteit verbeteren door situaties te creëren waarbinnen zoveel mogelijk ouders adviezen kunnen geven. De adviezen komen tot zijn recht wanneer er een heldere visie op samenwerking is met heldere kaders waarin ouders kunnen

meepraten. (Cijvat & Voskens, 2008) Ouders zijn dan ook aanspreekbaar op hun gedrag wanneer dit niet overeenkomt met de visie op samenwerking.

Echter:

Patall (2005) (in Smit, Sluiter & Driessen, 2006) stelt dat het moeilijk is om tot betrouwbare resultaten te komen. Ouderbetrokkenheid is zeer complex en de soort en mate van ouderbetrokkenheid verschilt binnen verschillende onderzoeken. In onderzoeken wordt vaak maar één factor belicht. De impact van projecten is uitgebreid beschreven (ook internationaal) maar nauwelijks geëvalueerd. Onduidelijk is welke activiteiten van ouders invloed hebben en welke niet.

Cooper (2000) concludeert in dezelfde publicatie dat ouderbetrokkenheid kan leiden tot toenemende druk op leerlingen om goed te presteren en niet met school afgestemde hulp is weinig effectief.

2.2.4. Voorwaarden om te komen tot educatief partnerschap

Partnerschap ontstaat niet vanzelf. De basis voor de relatie is erkenning van gezamenlijk belang, een positieve grondhouding en een groeiend vertrouwen in elkaar. Het gaat steeds om een evenwichtige verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden, faciliteiten en taken tussen school en ouders.

Voorwaarden voor optimaal functioneren, volgens de Onderwijsraad (2010) zijn:

- Structuur: mate van duidelijkheid met betrekking tot afspraken, procedures, overlegstructuren en verantwoordelijkheden.

Samenwerking begint met een schoolvisie op oudercontacten: structuur. Deze visie komt naar voren in het gedrag van leerkrachten en heeft plaats in de schoolgids. In het schoolplan zouden principes als wederkerigheid, gedeelde verantwoordelijkheid, vertrouwen en sociale binding een rol moeten krijgen in activiteiten. (Smit, Sluiter & Driessen, 2006)

- Vaardigheid: vaardigheid waarmee betrokkenen met elkaar omgaan.

Smit (2009) stelt dat voor een optimale werking van partnerschap vaardigheid in het onderhouden en uitbouwen van contact en communiceren van groot belang is.

Competent zijn in samenwerking met ouders is een voorwaarde voor de juiste benadering aan zorgleerlingen.

De leerkracht zoekt tijdig contact met ouders, bespreekt het gedrag, creëert wederzijds vertrouwen, zoekt samen naar oplossingen en werkt aan afstemming van de aanpak op school en thuis. (Gennip, Marx, & Smeets, 2007) Wederzijdse verantwoordelijkheid betekent dat de school investeert in het opbouwen van goede samenwerkrelaties met ouders en tevens dat ouders zelf verantwoordelijkheid nemen voor het opbouwen van een relatie met de school.

- Cultuur: wijze waarop betrokkenen met elkaar omgaan.

Het openstellen van school voor ouders die een bijdrage willen leveren aan het verbeteren van de school is een voorwaarde voor educatief partnerschap. Een planmatige aanpak en een uitnodigende houding versterken de betrokkenheid van ouders, zowel thuis als op school.

- Bereidheid: mate waarin betrokkenen bereid zijn gezamenlijk het proces van partnerschap aan te gaan.

De school kiest bewust voor werken met kinderen en ouders. De ouders zijn een officiële doelgroep en verdient integrale aanpak (gericht op leerkrachten, ouders, andere betrokkenen/instanties) aldus De Vries (2010). Ouderbetrokkenheid komt van de grond wanneer er op alle niveaus van de school aandacht wordt besteed aan de overtuiging, kennis, attitude en vaardigheden.

2.2.5. Educatief partnerschap in internationale context

Educatief partnerschap wordt internationaal gehanteerd als proces om betekenisvolle samenwerkingsrelaties tussen school, ouders en gemeenschap (community) vorm te geven, via wederzijdse steun en zoveel mogelijk afstemming. (Smit, Sluiter & Driesen 2006)

Epstein (2001) stelt dat het gaat om samenwerkingsrelaties tussen scholen, opvang, ouders en lokale gemeenschap. Deze doelstelling wijkt niet af in vergelijking met Nederland.

In vergelijking met andere landen zijn in Nederland relatief veel ouders actief betrokken bij activiteiten op groeps- en schoolniveau. Veel landen starten projecten om de betrokkenheid van ouders te vergroten. In bijna alle landen in Europa en de Verenigde Staten zijn de afgelopen twintig jaar hieromtrent wetsartikelen opgenomen.

Smit (2006) constateert een trend dat ouders en school bij de inschrijving van de leerling de wederzijdse verwachtingen op papier zetten: 'home school contract'. In Engeland is dit verplicht en stelt de overheid eisen aan dit contract. Ouders worden in de Verenigde Staten en Engeland veel vaker als klanten beschouwd die eisen kunnen stellen aan de producten van scholen. De Verenigde Staten kennen de Parent-Teacher Association. Doelen zijn uitgewerkt in activiteiten en betreffen het ondersteunen van de scholen en leerkrachten, stimuleren van ouderbetrokkenheid en organiseren van evenementen voor gezinnen.

De Fomento-scholen (met name actief in Spanje) streven naar maximale ontwikkeling van ieder kind (gepersonaliseerd aanbod) in samenwerking met ouders. Er wordt kwaliteitsopvoeding van ouders verwacht. Het gezin is de meest geëigende plaats voor ontwikkeling.

In Canada hecht men grote waarde aan de rol van ouders en worden zij ingezet wanneer leerlingen extra hulp nodig hebben. Ouders worden door het verstrekken van uitgebreide informatie op de hoogte gebracht van didactisch en pedagogisch handelen. Omgaan met situaties van meningsverschillen zijn vooraf geregeld, door vaste procedures, dit voorkomt ad-hoc beslissingen.

Kenmerken van "good practices" in het buitenland:

- Geïntegreerde aanpak: Projecten worden gedragen en uitgevoerd door de verschillende betrokkenen en sluiten aan bij de visie van de school. Voorlichting wordt gegeven om draagvlak te creëren en er worden afspraken gemaakt in welk traject personen worden betrokken bij de uitvoering. (Driessen, Smit, & Slegers, 2005)
- Visie op ouderbetrokkenheid: De nadruk ligt op het optimaliseren van leerprestaties en de rol van ouders daarbij. De schoolorganisatie wordt gezien als 'community'. Ouders geven vaak gezamenlijk richting aan praktische, beleids en uitvoeringsbeslissingen. Ouders worden gezien en gerespecteerd als partners van leerkrachten met eigen inbreng. (Smeets & Rispen 2008).

- Drijfkrachten: Grondgedachte is dat onderwijs niet de taak is van de school en de ouders, maar van de hele buurt: 'learning community'.
- Mensbeeld: Ouders en school stemmen opvoeding (thuis) en onderwijs (school) op elkaar af, maken drempels zo laag mogelijk, houden elkaar zo goed mogelijk op de hoogte en streven naar dialoog en samenwerking.
- Gevoelston: Men wil ouders een 'homebase-gevoel' geven in de school. Dialoog en samenwerking tussen ouders onderling en leerkrachten wordt vergroot om ervaringen te delen. (Epstein, 2001)

2.2.6. Overige inzichten

In figuur 3 zijn verschillende literatuurinzichten ten aanzien van educatief partnerschap met ouders gerubriceerd.

Educatief partnerschap			
Betrokkenheid	Vertrouwen van ouders in school is nodig. Ondanks dat kan onzekerheid veelvuldig voorkomen. (Vries, 2010) Ouders zijn de grootste doelgroep van de school: meest emotioneel betrokken, minst aanwezig: reden om te investeren in een goede relatie: winst voor welbevinden leerkrachten, ouders en kinderen. (Cijvat & Voskens, 2008)	Betrokkenheid van ouders is cruciale factor bij schoolontwikkeling kinderen. Ouders kunnen motiveren en een positieve relatie met school bewerkstelligen. Een succesvolle school slaagt erin de interesse van de ouders voor leerprestaties van kinderen te stimuleren. (Smit, 2009)	De wijze van betrokkenheid wisselt met de leeftijd van het kind en is afhankelijk van het opleidingsniveau en eventuele leer- en opvoedingsproblemen. (Onderwijsraad, 2010)
Delen van informatie	Lesgeven is primaire taak van leerkrachten, maar gebeurt in pedagogische context. Leren zonder opvoeden is niet mogelijk. (Vries, 2010)	Samen kun je meer tot stand brengen dan ieder afzonderlijk. School en ouders lopen tegen dezelfde problematieken aan. Er is een toenemende behoefte samen te zoeken naar antwoorden. Ouders willen in gesprek over pedagogische thema's. (Smit, 2009)	Ouders individueel aanspreken op hun afwezigheid, zo leren zij belang van activiteiten kennen. (Smit, 2009) Scholen moeten erkennen dat ouders waardevolle, aanvullende kennis over hun kinderen bezitten. (Cijvat & Voskens, 2008)
Communicatie	Lastige ouders bestaan niet: het zijn ouders die het moeilijk hebben met acceptatieproces. Ook ouders voelen zich het veiligst bij grenzen. (Vries, 2010)	Het is van belang dat leerkrachten op een objectieve manier naar ouders leren kijken en inzicht krijgen in gedragsachtergronden. Contacten en gesprekken zijn moeilijkste aspecten van het vak. Een goed gesprek is wederkerig (sprake van wederzijdse verwachtingen) en gelijkwaardig (inbreng van beide kanten). (Smit, 2009)	Ouders en leerkrachten kunnen diverse opvattingen hebben over doelen en waarden. Communicatie kan ertoe leiden dat gemeenschappelijke belang gevonden wordt. (Smit, 2009)
Maatschappelijke trends	Er is sprake van een tegenbeweging: van meegaandheid naar ouders met een kritische blik (niet op eigen handelen). Scholen commercialiseren: moeten verantwoording afleggen over resultaten. Ouders kunnen kwaliteit gaan eisen: handen ineen, samen gaan voor kwaliteit. (Vries, 2010) Gevolg van toegenomen accent op betaald werk is minder tijd voor ouderparticipatie. Hoger opgeleiden zijn meer maatschappelijk en politiek betrokken en daardoor meer geïnteresseerd in vrijwilligers werk.	Betrokkenheid van hedendaagse ouders bij onderwijs is groot. Grens tussen opvoeding en onderwijs is daardoor aan het vervagen. (Cijvat & Voskens, 2008) Ouders en leerkrachten zijn in opvoeding en kennisoverdracht steeds meer als partners op elkaar aangewezen (taken vanuit overheid, brede schoolontwikkeling, kinderopvang). Dit schept andere verwachtingen van ouders met consequenties voor de rol van de leerkracht. (Smit, 2009)	Er is een toenemende behoefte aan transparantie in de maatschappij. Dit schept behoeften en verwachtingen bij ouders. (Vries, 2010) Bij terugtrekkende overheid zijn ouders en leerkrachten steeds meer op elkaar aangewezen bij de borging van de kwaliteit van het onderwijs proces. (Smit, 2009)
Realisatie van gelijkwaardig partnerschap	Bereiken van gelijkwaardigheid is niet eenvoudig en wordt bemoeilijkt door verschil in waarden en normen, milieu, denken over opvoedingsstijl en verschil in ondersteunend gedrag en communicatie. Verbeterde communicatie tussen school en ouders kan leiden tot betere afstemming in perceptie en ieders rolopvatting. (Smit, Sluiter, & Driesen, Literatuurstudie ouderbetrokkenheid in internationaal perspectief, 2006) Partnerschap kan bijdragen tot een veilig klimaat binnen de school. (Smit, 2009) Een partner ben je niet, een partner wordt je! Relatie uitbouwen en onderhouden en verankeren in cultuur. (Smit, 2009)	Realisatie van gelijkwaardig partnerschap wordt beperkt doordat macht altijd een rol speelt, ook wanneer beide partijen hetzelfde doel nastreven. (Todd 1998) Ouders en school hebben verschillende eindverantwoordelijkheden: ouders opvoeding en regie daarover, school: inrichting en kwaliteit van het onderwijs. Gemeenschappelijk: optimale ontwikkeling van het kind vanuit gemeenschappelijke inspanningsverplichting. (Epstein, 2001)	Gezien de deprofessionalisering van het beroep van leerkracht wordt het steeds moeilijker om op grond van expertise de touwtjes in handen te houden. Leerkrachten wensen niet al te veel betrokkenheid. Leerkrachten zijn gevoelig voor inmenging van buitenaf vanuit gevoel van kwetsbaarheid, versterkt door zichtbaarheid van activiteiten. (Dom, 2006) Verskil in eindverantwoordelijkheid maakt relatie asymmetrisch. Onvergelijkbare grootheden: emotionele betrokkenheid van ouders vs. professionele distantie leerkrachten. (Smit, 2009)

2.2.7. Koppeling naar onze school

Kennis over het begrip educatief partnerschap biedt ons inspiratie en handvatten. De ontwikkeling van educatief partnerschap leert ons dat wij met deze ontwikkeling aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen.

Kennis over de invloed en voorwaarden van educatief partnerschap wekt, volgens mijn verwachting, de interesse van leerkrachten en maakt duidelijk dat educatief partnerschap in het belang van het kind is. Tevens bereidt dit leerkrachten voor op een cultuurverandering: de leerkracht doet ertoe en neemt het initiatief vanuit zijn of haar professionaliteit.

Internationale ontwikkelingen laten zien dat het stellen van eisen aan ouders niet gek is, wanneer het uitgangspunt respect is en afstemming voorop staat.

Als verschil in vergelijking met Nederland constateer ik dat internationaal het accent niet lijkt te liggen op scholing van leerkrachten. Nederlandse studies concluderen dat lerarenopleidingen meer aandacht mogen schenken aan communicatie met ouders. Wellicht is dit een verschil met buitenlandse lerarenopleidingen. Onderzoek hiernaar valt buiten het kader van dit veranderplan.

Een oudercontract opstellen heeft volgens mij pas zin, wanneer wij op school aan alle voorwaarden omtrent educatief partnerschap voldoen.

De theorie geeft antwoord op de inhoudelijke deelvragen, zoals genoemd in hoofdstuk 1.

Bij het beschrijven van de situering is antwoord op de praktijkgerichte deelvraag "Vanuit welke uitgangspunten gaan we dit veranderingsproces in?" ontstaan.

Hoofdstuk 3 Het doel en de resources

Dit hoofdstuk geeft inzicht in wat er, volgens de verschillende actoren, nodig is om de uiteindelijke droom “educatief partnerschap”, zoals beschreven in de visie¹⁵, te kunnen verwezenlijken.

3.1. Beginsituatie en ontwikkelpunten

3.1.1. Stichting

Educatief partnerschap wordt genoemd in het licht van brede schoolontwikkeling en Passend onderwijs.

- School werkt samen met ouders vanuit gedeelde pedagogie.
- Samenwerking en verantwoordelijkheden delen is vanzelfsprekend.
- Ouders worden op verschillende wijzen betrokken bij de ontwikkeling van kinderen tot zelfstandige mensen in een complexe samenleving.
- Het kind ervaart dat school en ouders in samenwerking zijn ontwikkeling organiseren. (Stichting, 2011)

3.1.2. Ouders

Voor het in kaart brengen van de ervaringen en ontwikkelpunten, volgens ouders, heb ik twee ouders (tevens leden van medezeggenschapsraad) gevraagd. Ik verwacht dat zij vanuit hun rol, expertise en ervaringen een brede kijk hebben op de gehele ouderpopulatie. Het ontwikkelen van educatief partnerschap lijkt hen van groot belang in verband met profilering en helderheid.

Ervaringen:

- Er is geen duidelijke visie. Dit komt profilering van onze school in een concurrerende markt niet ten goede.
- De medezeggenschapsraad is gestopt met het organiseren van themaouderavonden omdat de opkomst zeer laag was. De

¹⁵ Zie bijlage 5: Visie educatief partnerschap.

Medezeggenschapsraad is zoekende naar antwoorden op de vraag “Hoe krijg je ouders betrokken?”.

- Grenzen zijn voor ouders niet duidelijk: waar hebben ouders wel iets over te zeggen en waar niet over?
- Het tweewekelijkse informatieblad voor ouders wordt vooral gevuld met praktische informatie.
- De uiting van ontevredenheid betreffende zorg in de kwaliteitsmeting van schooljaar 2009-2010 komt voort uit het feit dat “onbekend onbemind maakt”.
- Er is een groep passieve ouders die ervan uitgaan dat de leerkracht het wel weet: vanuit haar professionele rol.
- Kennis en bereidheid van ouders om dit te delen wordt, door het team, minimaal gebruikt.
- Binnen de ouderraad en de Medezeggenschapsraad zien we een vaste groep participerende ouders.

De eerste drie constatering van ouders komen overeen met conclusies van het team. (Albers, 2010).

Ontwikkelpunten¹⁶:

Structuur:

- Licht ouders in over zorgstructuur: wanneer krijgt een kind welke zorg?
- Zorg voor een heldere visie en draag deze uit met het team. Dan kun je ouders aanspreken wanneer zij gedrag vertonen wat niet bij de visie past. Visie zorgt voor profilering.
- Maak duidelijker wie waarvoor verantwoordelijk is en wie ouders aan kunnen spreken.

Vaardigheid:

- Voorzie ouders van informatie betreffende lopende trajecten of vervolgstappen. Koppel gemaakte keuzes aan de visie. Ouders inlichten over Passend onderwijs, Jay Marino, brede schoolontwikkeling en overblijf.
- Leerkrachten mogen assertiever zijn en binnen gespreksvoering meer lef tonen.

¹⁶ Volgens indeling van Onderwijsraad (2010). Zie paragraaf:2.2.4.

- Website kan plaats bieden voor informatie over identiteit, methodes, leerlijnen en dergelijke.

Bereidheid:

- Door te inventariseren welke expertise ouders of andere familieleden willen inzetten op school, kunnen ouders rechtstreeks gevraagd worden en ontstaan mogelijkheden voor participatie.
- Huisbezoek kan de betrokkenheid in de relatie ouders en school verbeteren en veel informatie opleveren.

Cultuur:

- Het gebruik van mail werkt betrokkenheidsverhogend: vragen aan ouders staan schriftelijk vastgelegd en zijn minder eenvoudig weg te wuiven.
- Ouders bevragen levert nuttige informatie voor doorontwikkeling op.
- Door heldere communicatie ontstaat vertrouwen, daardoor kan twijfel bij ouders worden weggenomen: ouders kunnen ervan uitgaan dat school er goed over nagedacht heeft.

3.1.3. Leerlingen

In het voortgezet onderwijs is het gebruikelijk dat leerlingen bij oudergesprekken aanwezig zijn. In het kader van de driehoek ouder-kind-leerkracht zou dit een volgende stap kunnen zijn.

In groep 8 zijn de kinderen dit jaar als pilot uitgenodigd bij het voorlopige adviesgesprek. Ik heb acht leerlingen gevraagd voor een diepte-interview. Zij geven aan:

- Het is prettig als de leerkracht je zelf vertelt wat je kunt of extra moet oefenen. Je weet zeker dat je ouders niets vergeten te vertellen en dat je ouders de taal van de leerkracht goed begrepen hebben. De boodschap komt meer binnen als je er zelf bij bent.
- De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het kind ligt bij de leerkracht. Van ouders verwachten de kinderen steun bij het maken van huiswerk of het realiseren van afspraken omtrent huiswerk. Fijn wanneer ouders snappen wat er op school geleerd wordt.

- Het gaat bij samenwerking tussen school en ouders om weten dat je er niet alleen voor staat: je bent afhankelijk van de leerkracht en jouw ouders. Op één lijn liggen is belangrijk.
- Vanaf groep 6 kunnen kinderen bij het oudergesprek aanwezig zijn. Belangrijk is dat ze kunnen snappen waar het om gaat en dat ze de leeftijd hebben waarop ze er iets aan kunnen doen.

De leerlingen hebben het aanwezig zijn bij dit gesprek als positief ervaren en zijn voor voortzetting. De leerkracht van groep 8 geeft aan dat een voorgesprek altijd mogelijk zou moeten zijn: je kunt ook zorgen hebben die je in andere woorden deelt met het kind. De pilot heeft volgens ouders, leerkrachten en leerlingen, positief uitpakkt en wordt volgend jaar als beleid voortgezet.

In groep 4 geeft een ruime meerderheid aan bij gesprekken aanwezig te willen zijn.

- Van de leerkracht horen ze graag hoe het met ze gaat en of de leerkracht tevreden is. Ouders vertellen misschien niet alles. De leerlingen geven, ondanks een recent rapport, aan dat ze nu geen goed beeld hebben over hun functioneren in de klas.
- Niet alle leerlingen zouden het leuk vinden om te horen wat er niet goed gaat.
- Het verrassingselement speelt mee in de tegenargumenten van de minderheid: spannend als ouders thuiskomen en vertellen wat gezegd is.
- De kinderen vinden gesprekken tussen school en ouders belangrijk omdat de leerkracht kan vertellen wat de kinderen moeten oefenen thuis.

Ontwikkelpunt:

Kinderen hebben behoefte aan reflectie op hun functioneren. Vanaf groep 6 zouden kinderen dit tijdens aanwezigheid bij het oudergesprek kunnen opdoen. Van het kind kan vanaf oudere leeftijd meer verantwoordelijkheidsgevoel betreffende het nakomen van afspraken worden verwacht.

3.1.4. Team

Beginsituatie:

Demografische ontwikkelingen (nieuw gebouw in nieuwbouwwijk met jonge gezinnen) zorgden voor instroom. Sinds 2009 hebben we te maken met krimp, wat de gerichtheid van school op de omgeving doet toenemen. Het besef dat de rol en mening van de ouders van belang is, groeit. Ook zijn we ons bewust van de commercialisatie van scholen.¹⁷¹⁸

Verwachtingen:

- De mate van ouderbetrokkenheid kan divers zijn.
- Niet iedereen zal zich gemakkelijk openstellen voor feedback van ouders.
- Het is niet eenvoudig om de eigen rol te veranderen: van amicaal richting meer professionaliteit.
- Het aangeven van de grens of het verduidelijken van ieders rol kan lastig zijn.
- Dialoog met ouders kent diverse startposities: scholing in communicatieve vaardigheden is van belang.
- Per situatie of ouder kan het meedenken bij beleids- en organisatorische zaken bekeken worden. Meebeslissen is nog een brug te ver. Het is wenselijk om de invloed van ouders te begrenzen, om teveel macht en doorslaan te voorkomen.

3.2. Conclusies

Zowel school als ouders constateren dat het moeilijk is om de betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling van hun kind te verbeteren. School en ouders herkennen elkaar in beginsituatie en ontwikkelpunten/verwachtingen. In hoofdstuk 5 worden de conclusies verder uitgewerkt.

We beschikken over resources, die nu nog los van elkaar staan. Het veranderplan¹⁹ is de verbindende factor en zal de resources elkaar laten versterken waarbij de al bestaande zorgstructuur uitgangspunt is.

¹⁷ Zie paragraaf 1.3. voor inhoudelijke beginsituatie.

¹⁸ Zie ook bijlage 4: Toekomstbeeld.

¹⁹ Zie hoofdstuk 4.

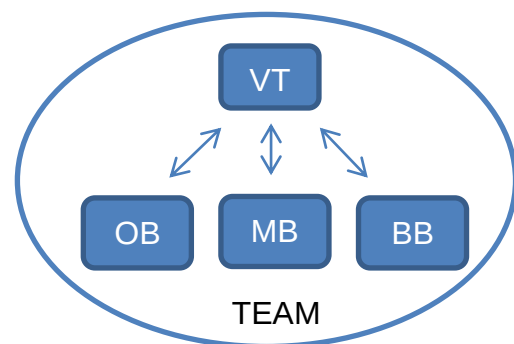
Hoofdstuk 4 Interventies

Dit hoofdstuk geeft vanuit uitgangspunten het veranderplan weer. De rol van de intern begeleider krijgt expliciet aandacht.

Door het team te benaderen als strategisch partner wordt gedragenheid en eigenaarschap ontwikkeld: leerkrachten voelen zich gehoord en gekend, wat zich uit in inzet, talent, rendement en inspiratie. (Kloosterboer, 2005) Ik streef naar het vitaliseren van de organisatie door gevoeligheid van prikkels van buitenaf te vergroten. Zo kunnen we groei doormaken richting fase 3 (systeem georiënteerd) van het INK-managementmodel²⁰ waarbij we feedback van ouders en ontwikkelingen in de maatschappij gebruiken om te werken aan kwaliteitsverbetering.

4.1. Uitgangspunten veranderaanpak

Voor het begeleiden van het veranderingsproces gebruik ik de interactieve regieaanpak (Kloosterboer 2005). Het aansturen verloopt, via mij, door een afvaardiging van leerkrachten: het veranderteam. Overige leerkrachten geven mandaat aan het veranderteam: zij gaan de inhoudelijke strategie en kaders bepalen. Het veranderteam houdt leerkrachten en het managementteam op de hoogte en samen worden beslissingen genomen.²¹



Figuur 4: Organisatiemodel: veranderteam in samenwerking met onderbouw, middenbouw en bovenbouw.

²⁰ Elke school is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het geboden onderwijs. Dit betekent dat de school haar werkwijze en resultaten in het oog houdt en indien nodig verbetert: werken aan kwaliteitszorg. Het INK-managementmodel biedt handvatten om te werken aan kwaliteitsverbetering. Het model kent vijf fases oplopend van interne naar externe gerichtheid, namelijk: 1: activiteit georiënteerd, 2: proces georiënteerd, 3: systeem georiënteerd, 4: keten georiënteerd, 5: excelleren en transformeren. De verbetercyclus van Deming is binnen het INK-managementmodel opgenomen: Plan-Do-Check-Act. (Polderman & Sirre, 2005)

²¹ Zie figuur 4: Organisatiemodel: veranderteam in samenwerking met onderbouw, middenbouw en bovenbouw.

Ik verwacht aanmeldingen van enthousiaste leerkrachten, maar ook van leerkrachten die een tactische overweging maken. Namelijk: leerkrachten die eigen belangen veilig willen stellen en denken invloed uit te kunnen oefenen. Door zelf open te zijn over besluitvorming, de mate van invloed en mijn rol, wil ik anderen uitdagen open aan het veranderingsproces deel te nemen. Samenwerking met deze typen leerkrachten kan weloverwogen beslissingen uitlokken.

Als blauwdrukdenker (Caluwé, 2006) hecht ik waarde aan een tijdspad en proces. Dit komt overeen met de behoefte van het team: zij willen inzicht in wat, hoe en wanneer. Leerkrachten zijn deze planmatige manier van werken gewend en kunnen daar indien nodig flexibel mee omgaan. Het is van belang te blijven afstemmen middels het toetsen van conclusies met het team. De hoeveelheid en diversiteit van de ideeën kan groot zijn, omdat leerkrachten vanuit verschillende gezichtspunten meedenken. Het is een ontwikkeling van ons samen: de verandering is breed doordacht en steunt op draagvlak: het is een wens van het team.

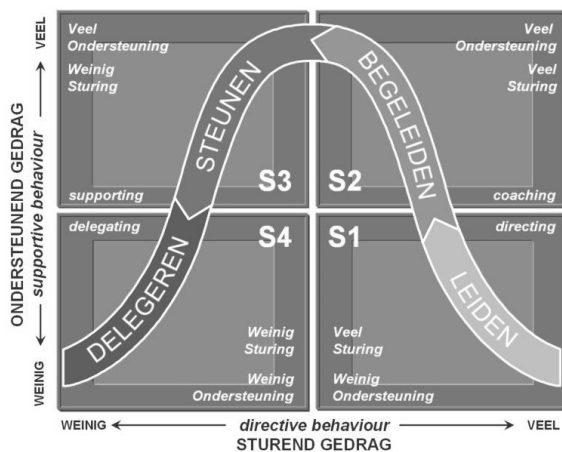
Bij een dergelijke cultuurverandering is tijd nodig om er samen uit te komen. Door het realiseren van een lang voortraject wordt de weerstand zoveel mogelijk beperkt. Door overleg wordt de haalbaarheid van de verandering vergroot. (Kloosterboer, 2005) Leerkrachten moeten het gevoel krijgen dat het hun verandering is: zich gehoord, gekend en begrepen voelen. (Lingsma, 2009)

Doordat de verandering bottom-up is vormgegeven zullen leerkrachten zich eerder inzetten omdat het eigendomsgevoel dan groter is. Het team heeft input, maar we werken wel toe naar de bovenschols gestelde doelen, de ontwikkelingen richting educatief partnerschap vanuit Passend onderwijs en onze visie betreffende educatief partnerschap.

4.1.1. Mijn rol als coach binnen het veranderingsproces

Blanchard (2007) concludeert dat begeleiding geven het belangrijkste onderdeel is van effectief veranderen. Bij leiderschap gaat het om sturing, ondersteuning en aanmoediging. Blanchard (2007) beschrijft dat afhankelijk van ontwikkelingsniveau (competentie, zelfvertrouwen en betrokkenheid, welke per doel kan verschillen) een passende leiderschapsstijl gekozen kan worden: differentiatie.²²

²² Zie figuur 5: Situationeel leiderschap.



Figuur 5: Situationeel leiderschap (Blanchard & Frankemölle, 2007).

Vanuit de praktijk is mijn ervaring dat weerstand soms in een later stadium ontstaat. Van den Berg (2005) concludeert dat wanneer weinig aandacht wordt besteed aan behoeften en zorgen, de betrokkenheid van leerkrachten afneemt. Wat vervolgens vertragend werkt op de invoering van de vernieuwing. Door, in alle stappen van het veranderplan, duidelijkheid over persoonlijke gevolgen te creëren en vanuit openheid de dialoog aan te gaan, wil ik leerkrachten die in een laat stadium proberen de verandering te beïnvloeden, vroegtijdig op merken.²³

Figuur 6 is een combinatie van het Concerns-Based Adoption Model²⁴ (CBAM) (Hall & Loucks, 1978), klantrelaties²⁵ (Bannink, 2009), situationeel leiderschap (Blanchard & Frankemölle, 2007) en reteaming (Furman & Ahola, 2009). Deze koppeling biedt overzicht gedurende het veranderkundige proces.

²³ Zie figuur 6: De zeven stadia van overwegingen in het CBAM gecombineerd met klantrelaties, leiderschapsstijlen en stappen reteaming.

²⁴ Het CBAM gaat ervan uit dat mensen die een verandering overwegen en ondergaan tijdens de verschillende fases in het proces verschillende vragen hebben. Het is een langdurig, dynamisch proces.

²⁵ Klager: initiatief tot verandering ligt bij de ander.

Bezoeker: iemand die wel wil veranderen, maar nog geen hulpvraag of doel heeft.

Klant: doel en hulpvraag aanwezig, coach helpt om de juiste tools te vinden.

Co-expert: bedenkt zelf oplossingen (heeft eigen tools in beeld) en vraagt feedback. (Bannink, 2009)

Stadium van overweging	Voorbeeld van overweging	Mijn team, d.d. mei 2011	Passende leiderschapsstijl (Blanchard & Frankemölle, 2007)	Stappen reteaming (Furman 2009)
0. Bewustwording	Ik weet dat deze verandering er aan zit te komen. (Niet betrokken.)	Transformatie van klagers naar bezoekers: fase voor 99% afgerond. Zichtbaar door nieuwsgierige houding en door betrokkenheid bij opstellen toekomstbeeld.	Leiden. Veel sturing, weinig ondersteuning.	Stap 1: droom beschrijven.
1. Informerend	Ik zou hier meer van willen weten. (Betrokken op zichzelf.)	50% afgerond. Bezoekers: 90% na opstellen visie. (Theorie nog niet gedeeld met het team.) Complimenteren, faciliteren, kwalitatieve aandacht geven, zoeken naar drijfveren, uit de tent lokken. Informeren.	Leiden. Veel sturing, weinig ondersteuning.	Stap 1 en 2: droom beschrijven en doel bepalen.
2. Persoonlijk	Hoe zal het mij en mijn werk beïnvloeden? (Betrokken op zichzelf.)	0% afgerond. Dit wordt duidelijk wanneer we doelen gaan stellen. Zie ook stadium 1. Ontwikkeling van bezoekers richting klanten: 0% voltooid. Informeren en tijd geven.	Meer ondersteuning, minder leiding. Van leiden naar begeleiden.	Stap 3 en 4: supporters werven en voordelen onderzoeken.
3. Beheersen	Het lijkt wel of ik al mijn tijd stop in dit project! (Betrokken op zichzelf.)	0% afgerond. Zie stadium 2: Plan van aanpak starten en doorzetten. Succeservaringen delen. Betrekken bij proces. Feedback geven. Faciliteren.	Begeleiden. Veel sturing, veel ondersteuning.	Stap 5: geboekte vooruitgang onderkennen.
4. Consequentie	Wat is het effect van wat ik doe op de ouders en de leerlingen? (Betrokken op de taak.)	0% afgerond. Klanten: 20% (leden veranderteam en MT). Klanten transformeren naar co-experts. Aansluiten op kennisbehoefte. Willen aan de slag, niet vervelen met informatie. In leerzame omgeving brengen. Contact zoeken met externen. Samenwerken. Meebouwen. Binnen teamvergadering differentiëren en afstemmen op behoefte middels verschil in werkvormen en tussenkomst coach.	Van begeleiden naar steunen. Weinig sturing, veel ondersteuning. Uiteindelijk steeds minder ondersteuning.	Stap 6 en 7: vorderingen schetsen en moeilijkheid erkennen: het is een hele opgave.
5. Samenwerken	Hoe kan ik hetgeen ik doe relateren aan wat anderen aan het doen zijn? (Betrokken op elkaar: focus richten op impact van verandering.)	0% afgerond. Co-experts 10%. Zie stadium 4.	Van steunen naar delegeren: zelfstandig functioneren binnen kaders. Weinig sturing, weinig ondersteuning.	Stap 8 en 9: redenen tot vertrouwen vinden (hulpbronnen in het team) en iets beloven.
6. Heroverwegen	Ik heb wat ideeën over hoe het misschien nog beter kan! (Betrokken op elkaar: focus richten op impact van verandering.)	0% afgerond. Co-experts. Zie stadium 4.	Delegeren: zelfstandig functioneren binnen kaders. Weinig sturing, weinig ondersteuning.	Stap 10 en 11: vooruitgang evalueren en succes vieren.

Figuur 6: De zeven stadia van overwegingen in CBAM gecombineerd met klantrelaties, leiderschapsstijlen en stappen reteaming.

Ik schep condities waardoor ontwikkeling mogelijk wordt. Ik leer de ander inhoudelijk niets. Ik begeleid leerkrachten binnen interactieprocessen in het deel van de ijsberg wat zich onder het wateroppervlak bevind (McClelland 1973)²⁶.

Ik zoek via communicatiepatronen naar onderliggende denkpatronen om het team te laten groeien in het denken (double loop) en willen (triple loop). (Lingsma, 2009). Door het bespreken van denkpatronen ontdekt het team nieuwe mogelijkheden en denkbeelden: er ontstaat beweging in denken en handelen. Van den Berg (2005) concludeert dat interpretaties en de verwachte consequenties van leerkrachten bepalend zijn voor het slagen van de vernieuwing. Ik help leerkrachten zich te ontplooiën en leer ze anderen te inspireren hetzelfde te doen. Mensen hebben een werkomgeving nodig waarin zij hun talenten en passie kwijt kunnen, waarin ze zichtbaar bijdragen aan de gestelde doelen. (Covey, 2010)

De verantwoording wordt, in het veranderplan, bij de leerkrachten gelegd, individuele- en team afhankelijkheid wordt verminderd en de interactie wordt versterkt ten behoeve van het collectief leren. Het geheel krijgt kans groter te worden dan alleen de opsomming van de delen.

4.2. Tijdspad

Het zal in de praktijk blijken of deze transformatie zich laat plannen zoals in figuur 7 beschreven. Het veranderteam bepaalt, in samenwerking met het team de (grootte en inhoud van de) stappen.

²⁶ Het gedeelte boven het wateroppervlak is wat je ziet in de vorm van gedrag en kennis. Dit wordt bestuurd door opvattingen en motieven die onzichtbaar onder de waterlijn zitten, de mentale modellen of denkpatronen.

Tijdspad		Stappen Reteaming	Cijfer richting droom
Schooljaar 2010-2011			
December 2010	SWOT analyse laat behoefte geactualiseerde missie en visie zien. (Bijlage 1)		4
Januari 2011	Start herzien/aanscherpen missie en visie. Leerkrachten stellen toekomstbeeld op aan de hand van verwachtingen. (Bijlage 4) Communicatie, gedrag, zorg, en samenwerken en zelfstandig werken vormen de onderwerpen, voortkomend vanuit de sterkte-zwakte analyse van 2009-2010. Resultaat is dat leerkrachten verwachtingen hebben die overeenkomen met educatief partnerschap. Uit de schoolmeter Passend onderwijs komt ouderbetrokkenheid als ontwikkelpunt.		4
Februari 2011	Het managementteam gaat akkoord met het veranderplan (module IB04) en met het plaatsen van educatief partnerschap in de visie van de school. Het team sluit zich bij dit laatste aan.		4
Maart 2011	Ik maak met het team een opzet om de visie inhoudelijk vorm te geven, rekening houdend met de wensen van het team: haalbaar, begrijpelijk en passend bij onze school. Het managementteam keurt het voorstel goed. (module IB03)		4
Maart 2011	Ik breng de verwachtingen van ouders, leerkrachten en team in kaart.	1	4,5
April 2011	Het team bekijkt de visie en we komen tot overeenstemming. (Bijlage 5.)	1	5,5
Mei 2011	Geïnspireerde en gemotiveerde leerkrachten melden zich aan om deel uit te maken van het veranderteam.		6
Schooljaar 2011-2012			
September 2011	Veranderteambijeenkomst 1: Start inhoudelijk vormgeven van de verandering aan de hand van literatuur, beginsituatie en ontwikkelpunten.	2,3,4	
Oktober 2011	Teambijeenkomst 1: terugkoppeling van veranderteambijeenkomst 1. Opdracht aan het team is stap 5: van individueel, via 2/4 tal, naar plenair.	(2,3,4) 5	6
November 2011	Veranderteambijeenkomst 2: Gericht op vorderingen en motivatie van inhoudelijke verandering.	6,7,8	
December 2011	Teambijeenkomst 2: Terugkoppeling van veranderteambijeenkomst 2. Opdracht aan het team is stap 9.	(6,7,8) 9	6,5
Januari 2012	Veranderteambijeenkomst 3: Gericht op vooruitgang en succes. Gelijktijdig: evaluatie in jaargroep, daarna in bouw.	10,11	
Januari 2012	Teambijeenkomst 3: Plenair vooruitgang en doorgaande lijn bespreken.	10,11	7
Februari tot juli 2012	Herhaling van stap 2 t/m 11, vanuit nieuwe doelen.		8
Schooljaar 2012-2013			
September 2012 tot januari 2013	Herhaling van stap 2 t/m 11, vanuit nieuwe doelen.		9

Figuur 7: Tijdspad "Op weg naar educatief partnerschap".

4.3. Het veranderplan

Ik heb mij laten inspireren door het boek Reteaming. (Furman & Ahola, 2009). Het oplossingsgericht werken met een team sluit aan bij het uitgaan van het verbeteren van positieve zaken, eigen kracht en het creëren van eigenaarschap, waardoor optimale afstemming en motivatie bereikt wordt. Door elkaar te gebruiken maken we een volgende stap in de richting van een lerende organisatie.

Het hele proces van Reteaming draait om het verspreiden van het goede nieuws door samen met anderen een positieve verandering te realiseren. Alle eer wordt gedeeld met iedereen die eraan heeft meegewerkt: in een sfeer van enthousiasme en wederzijdse waardering worden samen constructief, oplossingsgerichte veranderingen gerealiseerd. Door het uiten van trots ontstaat bewustwording over specifieke acties die ons verder brengen.

Stap 1: De droom beschrijven.

Een duidelijk toekomstbeeld (visie/droom) is de basis waarop het mogelijk wordt om doelen te formuleren en specifiek aan te geven wat en hoe we willen veranderen. Het hebben van een positieve kijk op de toekomst is een belangrijke factor van psychisch welbevinden. Kloosterboer (2005) gaat uit van het realiseren van cultuurverandering door het formuleren van een visie. Het zijn de goede voornemens en de krachten die de cultuurverandering op gang moet brengen.

Ik wil mijn nieuwsgierigheid naar de ideeën van het team laten zien. Hiermee start het creëren van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Furman (2009) ziet het als een vorm van het tonen van respect, wanneer je mensen uitnodigt om over hun dromen te vertellen. Bijkomend voordeel is dat er hoop en optimisme ontstaat en samenwerking tussen mensen wordt bevorderd. Om diepgang te geven aan de beschrijving van het doel is het zaak om een zo levendig en gedetailleerd mogelijk beeld te schetsen. De toekomstgerichtheid die ontstaat, bereidt de weg voor om te praten over doelen. Covey (2010) stelt dat effectieve mensen en teams werken van 'achter naar voren'. Zij hebben principes en een visie over wat zij willen bereiken. Zo bepalen zij hun eigen toekomst en weten zij waar ze naar toe moeten werken.

In de teamvergadering van 15 april 2011 heeft het team de visie betreffende ouders als educatief partner vastgesteld²⁷.

Op basis van taakbeleid hebben leerkrachten zich hierna aangemeld voor het veranderteam: nieuwsgierige klanten (effectieve medewerkers (Lingsma, 2009)) en co-experts. Zij gaan helpen zorgdragen dat het team zich gedurende het proces competent gaat voelen en zich ook transformeren richting co-experts. (Bannink, 2009)

Door het team te faciliteren, met ruimte en tijd in vergaderingen en een zorgvuldig proces, wil ik realiseren dat we met elkaar in gesprek raken en gaan leren van elkaar vanuit verbondenheid en motivatie. Door succeservaringen te complimenteren en informatie te geven (vanuit hoofdstuk 2 en 3) wil ik van klagers, via bezoekers, kopers maken (Bannink, 2009) en sluit ik aan bij de vraag van het team naar theoretische onderbouwing.

Stap 2: Een doel bepalen.

Overleg met alle actoren vergroot de kans op slagen van het veranderingsproces, aldus Van den Berg (2005). Zo kunnen we beleid formuleren wat echt van ons is.

In deze bijeenkomst leggen we alle dromen naast elkaar. Ik deel de uitkomsten betreffende de verwachtingen²⁸. Ik deel de aanbevelingen als mogelijkheden. Het vraagt actie om onze droom uit te laten komen. Wat gaan we doorontwikkelen, leren en als doel stellen?

We prioriteren de doelen/activiteiten. Positief gestelde doelen motiveren meer, zijn makkelijker haalbaar en passen beter bij een samenwerkingsproject om ze te realiseren. Covey (2010) waarschuwt ons: "Laat de belangrijkste dingen niet de dupe worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen."

Een visuele weergave van het doel kan helpen door herinnerd te worden aan de missie om het doel na te streven. Dit is als mindmap realiseerbaar in onze teamkamer.

Besluiten worden vastgesteld nadat er een gemeenschappelijke intentie voor verandering is ontstaan. Zelf veranderen motiveert meer dan veranderd worden. (Furman & Ahola, 2009)

²⁷ Zie bijlage 5: Visie educatief partnerschap.

²⁸ Zie hoofdstuk 3.

Waar ik in mijn eigen rol voor moet waken is dat ik niet te hard ga werken voor het team. Des te makkelijker hangt de rest achterover. Ik wil aanwezig en betrokken blijven, terwijl ik het team met elkaar in gesprek laat gaan. Reageren vanuit een open, eerlijke en nieuwsgierige houding. (Lingsma, 2009) Ik wil vertrouwen ontwikkelen in het team. Wanneer er bezwaren geuit worden wil ik begrip tonen in plaats van overtuigen en andere leerkrachten vragen om reacties. Mijn rustige, planmatige aard en kennis over veranderingsprocessen gaat mij hierbij helpen. Bij de terugkoppeling van deze stap aan het team is het geven van ruimte voor reactie belangrijk.

Stap 3: Supporters werven.

We bedenken wie we over dit project inlichten. Het op de hoogte brengen van ouders (via nieuwsbrief en bestaande informatieavond) geeft opening richting partnerschap en feedback. Onze onderwijsconsulent of schoolmaatschappelijk werker zou het team antwoorden kunnen geven op bepaalde vragen die gedurende het proces ontstaan. Het vergroten van de gevoeligheid voor prikkels van buitenaf helpt bij het vitaliseren van de organisatie. (Kloosterboer, 2005)

Stap 4: Voordelen van het doel onderzoeken.

Het is van belang dat het team ziet welke voordelen ieder gesteld doel zal hebben. Dit noteren we bij de mindmap, zodat we eraan kunnen refereren en we overzicht behouden.

Motivatie ligt aan de grondslag van ons leren. Hoe meer voordelen (op persoonlijk-, team- en schoolniveau) we weten te formuleren, des te aantrekkelijker wordt het doel en des te sterker wordt de motivatie om uiteindelijk actie te ondernemen om dat te bereiken.

Stap 5: Reeds geboekte vooruitgang onderkennen.

Door het visualiseren (mindmap) van de vooruitgang op de schaal, schatten we in waar we al staan, op weg naar de droom als 10.

We gaan ons realiseren dat we al bezig zijn het doel te bereiken. Hoe meer vooruitgang we kunnen vaststellen, des te meer ontstaat het gevoel dat we al aardig op weg zijn. Hoe meer we hier de tijd voor nemen, des te meer informatie zal er naar voren komen. Het besef dat er al sprake is van vooruitgang doet een optimistische

sfeer ontstaan en het geeft het gevoel dat er sprake is van een doorgaande ontwikkeling.

Stap 6: Komende vorderingen schetsen.

Doel is in beeld krijgen hoe de komende vorderingen eruit gaan zien. Wat zullen de signalen zijn dat het doel dichterbij komt? Waaraan kunnen anderen dit zien? Ik vraag naar voorbeelden, visuele beschrijvingen en opvattingen van derden.

Het gaat om het geven van een concrete beschrijving van de stappen die tot het doel leiden. Hoe duidelijker het beeld van de verschillende stappen op weg naar het doel, des te beter realiseer je de mogelijkheden om daar te komen. Het team moet het voor zich zien, dan komen er vanzelf ideeën naar boven ter realisatie. Mensen vertellen zichzelf tegelijkertijd wat zij zelf moeten doen om het doel te verwezenlijken. Ook hierbij is voldoende tijd van belang om de route uit te tekenen.

Ik wil in dit gesprek aandacht voor de rol van de leerkracht, maar ook voor de rol van de directie en intern begeleiders binnen educatief partnerschap met ouders.

De visie van Blanchard (2007) wil ik hierbij in gedachten nemen: mensen willen zich ontplooien. Door deze voorbereiding en mijn differentiërende leiderschapsstijl (Blanchard & Frankemölle, 2007) verwacht ik zoveel eigenaarschap en draagkracht te creëren dat leerkrachten vanuit positiviteit zichzelf gaan ontwikkelen.

Stap 7: Het is een hele opgave.

Erkennen dat verwezenlijking van het doel niet gemakkelijk zal zijn, getuigt van respect en verhoogt de motivatie om het wel te doen slagen. Furman (2009) stelt dat het bereiken van lastigere doelen voor mensen bevredigender is in vergelijking met het bereiken van eenvoudiger doelen. Doel is bedenken wat leerkrachten toch vertrouwen geeft om te gaan voor de droom.

Ik wil iedereen de kans geven om in bijeenkomsten of intervisiegroepen zijn twijfels en bedenkingen naar voren te brengen. Dit helpt om een geforceerd optimisme te vermijden. Tegenslag wordt zo gezien als iets dat te verwachten is, in plaats van iets dat je nooit tegen hoopt te komen.

Gebrek aan feedback of erkenning, onduidelijke verwachtingen of niet passende doelen kan ook vermindering van betrokkenheid veroorzaken. Gedurende het proces wil ik door het aangaan van gesprekken met individuele leerkrachten proactief reageren. Blanchard (2007) stelt dat het belangrijk is om samen met de

leerkracht(en) overeenstemming van leiderschapsstijl te bereiken. Ik wil daarom feedback vragen over mijn ideeën en (toekomstige) handelingen om optimale afstemming te bereiken.

Stap 8: Redenen tot vertrouwen vinden.

Wat maakt het bereiken van het doel toch mogelijk? Dit zet aan tot verkenning van alle hulpbronnen. Door het vertrouwen te vergroten werk je aan motivatie. Welke hulpbronnen zien leerkrachten in elkaar? Leerkrachten worden door deze interventie meer bewust van elkaars expertise, door de aanwezige mogelijkheden te inventariseren. Het creëert een sfeer van wederzijdse waardering en verbetert de kwaliteit van de relatie tussen leerkrachten onderling. Ik wil benadrukken dat iedereen beschikt over vaardigheden, talenten en karaktereigenschappen waarmee je aan het doel kunt bijdragen.

Stap 9: Iets beloven.

In kleine groepjes (bijvoorbeeld jaargroep) beloven leerkrachten elkaar wat zij persoonlijk zullen doen of gaan ontwikkelen om het doel te bereiken. Delen maakt het mogelijk om elkaar op een positieve manier in de gaten te houden, het wekt verwachtingen. Vanuit verwachtingen ontstaat sociale druk. Kleine dingen beloven zorgt voor snel bereikte succeservaringen en dus vooruitgang. Dus we rapporteren aan elkaar wat we concreet aan ons doel gaan doen tot de volgende bijeenkomst. Ik vraag na hoe het gaat, in groepsbesprekingen of andere gesprekken met leerkrachten, en of ondersteuning gewenst is.

Stap 10: Vooruitgang evalueren.

Het veranderteam evalueert de voortgang van het verandertraject in iedere bouwvergadering. Blanchard (2007) concludeert ook dat evaluatie een doorlopend proces is. Wanneer je open communiceert, ontstaat wederzijds vertrouwen en consensus. Daarmee sluit ik aan op de behoefte van het team en ontstaat de mogelijkheid om elkaar aan te spreken op de mate van uitvoering van het werk.

Om de motivatie op peil te houden zijn positieve ervaringen nodig die aangeven dat vooruitgang ons de goede kant op brengt. Het evalueren gebeurt oplossingsgericht: de nadruk ligt op dat wat op een positieve ontwikkeling wijst: wat hebben

leerkrachten gedaan en waarom heeft het gewerkt? Teken en van vooruitgang worden geregistreerd op de mindmap in de teamkamer.

Onder begeleiding van het veranderteam vinden in de jaargroep evaluatiegesprekken plaats, waarna in de bouw het proces teruggekoppeld wordt. Plenair in de teamvergadering wordt de doorgaande lijn in de gaten gehouden. In het wekelijkse informatieblad voor leerkrachten kunnen de gemaakte afspraken als herinnering gezet worden.

Doel: trots zijn op eigen prestaties en waardering ontwikkelen voor anderen. Tegelijkertijd vindt kennisuitbreiding plaats en raken we in gesprek over volgende stappen.

Wanneer we minder snel vooruitgaan en/of de algemene motivatie afneemt is het van belang om samen het gesprek aan te gaan: moeten we het doel bijstellen? Doen we de juiste dingen? Wat hebben we nodig?

Het nieuws van vooruitgang kan gecombineerd worden met erkenning van de rol van ouders als partner. Dit versterkt de samenwerking: we hebben allemaal bijgedragen. Gerefereerd kan worden aan de visie²⁹ van de school. Wat hebben de ouders de afgelopen tijd ervaren? Welke tips hebben ouders op dit moment?

Stap 11: Succes vieren.

Iedere stap die we vooruit gemaakt hebben, wordt op de schaal met doelen genoteerd. We bekijken wat gedaan is om dit doel te bereiken. Het gaat om gezamenlijk zien wat we tot stand hebben gebracht en de positieve verandering wordt bevestigd. We worden ons bewust van genomen maatregelen. Het kan daarnaast een evaluatie zijn waarin de missie nog niet is volbracht maar waarin geëvalueerd wordt hoe ver we zijn gekomen. Van belang is dat mensen hun eigen rol in de verandering zien en leren waarderen.

Dit veranderplan geeft antwoord op de praktijkgerichte deelvragen:

- Welke vorm krijgt het veranderplan om hieraan tegemoet te komen?
- Hoe ziet mijn rol als coach eruit?

²⁹ Zie bijlage 5: Visie educatief partnerschap.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

De conclusies uit het theoretische gedeelte zijn gekoppeld aan de ontwikkelingsbehoeften van het team en de verwachtingen van alle actoren. De aanbevelingen die daaruit ontstaan, geven antwoord op de onderzoeksvraag:

“Op welke manier kunnen we vorm geven aan educatief partnerschap binnen onze zorgstructuur en in de richting van Passend onderwijs?”

Het team gaat in toenemende mate functioneren als een zelfsturend team en geeft tegelijkertijd vorm aan ontwikkeling richting educatief partnerschap.

Ik breng het team in de gelegenheid om betrokkenheid richting elkaar en de omgeving te vergroten. Ik ondersteun het team om bottom-up en pro-actief deze vernieuwing te ontwikkelen. Ik faciliteer middels het veranderplan en aanbevelingen, waarbij ik mijzelf coachend opstel.

5.1. Veranderingsproces

De wil van het team om te veranderen is groot en heeft zich geuit in het samenwerken als een M3 team³⁰ (Lingsma, 2009) bij het opstellen van de visie³¹.

Het veranderplan geeft het team de ruimte om op inhoud zelfstandig te functioneren en houdt zo rekening met de veranderkundige behoeften van het team. Ik ben er voor het bewaken van het proces, waarbij ik afstemming richting de verschillende behoeften in het team zoek. Het team wordt eigenaar van de eigen competentieontwikkeling betreffende educatief partnerschap.

Ook teamontwikkeling krijgt een plaats: leren van elkaar, verantwoordelijkheid nemen, feedback geven, initiatief tonen en proactief denken en handelen. Dit zijn voorwaarden om gerichtheid op de omgeving te ontwikkelen, zoals een M4 team

³⁰ Naar indeling van Lingsma (2009):

M1: Groep is als een bundel van losse individuen.

M2: Initiatief nemen en afspraken nakomen groeit op niveau van subgroepen. Dragen niet de verantwoordelijkheid voor interactie en effecten ervan.

M3: Teamgevoel laat verantwoordelijkheid voor bijdrage groeien. Regelen en uitvoeren zelf binnen gestelde normen. Openheid richting omgeving ontstaat.

M4: Team realiseert zich dat samenwerking je verder brengt. Openheid voor verbeteringen vanuit wij-gevoel.

³¹ Zie bijlage 5: Visie educatief partnerschap.

doet. In het kader van educatief partnerschap is dit een ontwikkelpunt waar tijd voor nodig is en waar het veranderplan op aansluit. Bij een succesvol proces gaat het team zich openstellen voor een relatie, gebaseerd op wederzijds respect en dialoog, met ouders. Dan mag het team zich, betreffende dit onderwerp een M4 team noemen.

In het veranderplan wordt veel bereikt door gesprekken met elkaar. Ik besef mij dat het gebruik van verschillende resultaatgerichte werkvormen³² kunnen bijdragen aan het enthousiast houden van het team.

5.2. Inhoudelijke aanbevelingen

Structuur³³:

- De mate van gerichtheid van school op de behoeften en sterke kanten van ouders mag toenemen. Inventarisatie kan voor leerlingen en leerkrachten voordelen opleveren. Meeleven, meehelpen en meedenken kan vorm krijgen³⁴. Meebeslissen is, volgens leerkrachten, nog een te grote stap.
- Vanuit het managementteam is communiceren over onze "structuur" belangrijk.

Binnen de planmatige manier van werken van de 1-zorgroute lijkt het mij realiseerbaar dat we ouders op de hoogte houden van onze werkwijze. Als intern begeleider zal ik hierin initiatief nemen door bij iedere stap uit de cyclus handelingsgericht werken³⁵ informatie hierover aan de ouders te geven. Zo kan vertrouwen in onze school groeien en ontstaat duidelijkheid over ons zorgsysteem. Tevens wil ik ervoor zorgdragen dat de website, schoolgids, informatie- en gespreksavonden middelen worden voor informatievoorziening en voorzien in de behoefte van duidelijkheid van ouders.

³² Uit: Het Groot Werkvormen boek (Dirkse & Talen, 2007)

³³ Volgens indeling van Onderwijsraad (2010). Zie paragraaf 2.2.4.

³⁴ Zie paragraaf 2.2.1.: indeling betrokkenheidsniveaus volgens Wit (2005).

³⁵ -Verzamelen leerlingengegevens in groepsoverzicht, signaleren van specifieke onderwijsbehoeften. (Waarnemen.)

-Benoemen van specifieke onderwijsbehoeften. (Begrijpen.)

-Clusteren van onderwijsbehoeften en opstellen groepsplan. (Plannen.)

-Uitvoeren en evalueren groepsplan. (Realiseren.)

Vaardigheid:

- Educatief partnerschap vraagt een verandering in houding, waartoe de leerkracht vanuit zijn professionaliteit het initiatief neemt: gelijkwaardigheid, gedeelde verantwoordelijkheid en respect voor elkaars inbreng.

Bij het team leerkrachten moet werken aan “vaardigheid” met als onderdeel communicatie de meeste prioriteit krijgen. Van daaruit ontstaat openheid als basis voor een cultuurverandering. Als intern begeleider kan ik leerkrachten (elkaar laten) informeren over de kunst van gespreksvoering, uitgaande van aanwezig expertise in het team.

Cultuur:

- De positie van ouders in de school mag versterkt worden. Communicatie bestaat uit tweerichtingsverkeer. Van belang is te gaan zoeken naar hoe de visie van ouders een plek kan krijgen. In besprekingen met leerkrachten wil ik de visie en rol van het kind en de ouders meer centraal zetten bij het formuleren van en tegemoet komen aan onderwijsbehoeften. De leerkracht kan zo over waardevolle informatie beschikken en staat er niet alleen voor.

Bereidheid:

- Het ontwikkelen van een integrale, samenhangende aanpak: “It takes a village to raise a child” draagt bij aan de kans van slagen. Door leerkrachten op de hoogte te stellen van de theorie en hierover in gesprek te gaan, zetten we de eerste opening die is ontstaan bij het opstellen van het toekomstbeeld³⁶, kracht bij. Samen grenzen vaststellen bij verschillende situaties waarbinnen we educatief partnerschap een rol heeft, draagt bij aan de kans van slagen.

In bijlage 7 zijn de aanbevelingen in suggesties verder uitgewerkt. Deze presenteer ik als mogelijkheden aan het veranderteam.

Bij het kiezen van inhoudelijke doelen is het van belang de stappen concreet, inspirerend en haalbaar te houden om de kans van slagen positief te beïnvloeden.

De volgorde van uitvoeren vraagt zorgvuldige planning. Niet iedere leerkracht is direct enthousiast bij het idee van huisbezoek, terwijl het besef van meerwaarde kan groeien. Door het team te faciliteren met tijd en ruimte kan draagvlak ontstaan. Mijn rol is initiatief nemen tot het creëren van een veilige leersituatie waarin leerkrachten

³⁶ Zie bijlage 4: Toekomstbeeld.

stapsgewijs, onder begeleiding ontwikkeling kunnen doormaken. Coaching vindt op individueel en (sub)teamniveau plaats, zodat expertise en geloof in eigen kunnen toeneemt vandaaruit kan gelegenheid ontstaan om verantwoordelijkheid te ontwikkelen voor bijdrage aan schoolontwikkeling.

Op basis van mijn eigen observaties en gesprekken met het managementteam concluderen we dat onze school richting relatiegerichtheid^{37 38} werkt. (Vries, 2010)

Ouders geven echter aan dat de huidige vormgeving van ouderbetrokkenheid bij een structuurgerichte school past. Het verschil in beleving zit vooral in de mate van het geven van duidelijkheid: nu vooral praktisch en op organisatorisch niveau, volgende stap is meer procesgericht, contextueel en inhoudelijk zorgen voor informatievoorziening. Binnen de medezeggenschapsraad wordt wel geluisterd naar ouders; het gaat er nu om hier ook iets mee te doen.

De verwachtingen van het team en de ouders vragen om acties die ons richting het samenwerkingsgerichte schooltype gaan ontwikkelen. Pas dan kunnen we spreken van educatief partnerschap. (Vries, 2010)

5.3. Nawoord

Natuurlijk zullen niet alle ouders en leerkrachten zich meteen laten overtuigen. Naarmate we er als school beter in slagen partnerschap met beleid te verankeren in cultuur, structuur en werkprocessen zullen steeds meer ouders en leerkrachten meegaan. Niet bij alle ouders zullen we en hoeven we educatief partnerschap in optimale vorm bereiken.

Binnen de cultuurverandering waar wij voor staan, is het van belang te werken vanuit het wij-gevoel: iedereen maakt deel uit van deze school, met deze waarden, normen, gewoontes en activiteiten. Gedragenheid bij leerkrachten én ouders schept ruimte voor het creëren van het wij-gevoel. Ik heb vanaf de aanvang van dit veranderplan ervaren dat ouders vooral gezien en gehoord willen worden. Ruimte creëren voor openheid doet ontzettend veel. Niet direct het passende antwoord hebben is dan niet erg.

³⁷ Zie paragraaf 1.3.

³⁸ Zie bijlage 6: Schooltypen.

Door het delen van mijn enthousiasme en kennis over educatief partnerschap met het managementteam tijdens het ontwikkelen van dit veranderplan, merk ik al dat er een opener houding ontstaat. We zijn met elkaar attenter op het aangaan van de dialoog met ouders en staan meer open voor, én vragen, adviezen. Ook ouders geven hierbij aan verandering te ervaren. Bij leerkrachten bespeur ik enthousiasme vanwege de mogelijkheid tot het geven van input en gedrevenheid om de visie in de praktijk vorm te gaan geven. Er wordt op individueel niveau al veel gedaan. Aan mij de taak initiatief te nemen om verbindingen te gaan leggen. Dit zal de profilering van de school in de markt ten goede komen.

Bij het ontwikkelen van dit veranderingsproces heb ik laten zien dat ik vanuit een kritisch onderzoekende houding de verbinding weet te leggen tussen theoretische inzichten en de praktijk van mijn school. Ik zet mijn eigen handelen centraal, waarbij afstemming richting team, subgroepen en de individuele leerkracht voorop staat. Uitgangspunt is een oplossingsgerichte kijk op de toekomst.

Bibliografie

- Albers, N. (2010). *De school in kaart: onderzoek in het kader van module IB02: De intern begeleider binnen de schoolorganisatie*. Hoorn.
- Bannink, F. (2009). *Oplossingsgerichte vragen: Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Pearson.
- Beek, S., van Rooijen, A., & de Wit, C. (2007). *Samen kun je meer dan alleen: Educatief Partnerschap met ouders in primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: Q*Primair.
- Blanchard, K., & Frankemölle, E. (2007). *Ken Blanchard over leiderschap: Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Broerse, A., & Spreij, L. (2009). Parameters in de dynamiek van educatief partnerschap. *Tijdschrift voor orthopedagogiek*, 483-492.
- Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cijvat, I., & Voskens, C. (2008). *Een onderzoek naar de rol van ouders in het primair onderwijs*. Amersfoort: CPS onderwijsontwikkeling en advies.
- Covey, S. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Dirkse, S., & Talen, A. (2007). *Het Groot Werkvormen boek*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Dom, L. (2006). *Ouders en scholen*. Gent: Academia Press.
- Driessen, G., Smit, F., & Slegers, P. (2005). *Parental involvement and educational achievement*. British Educational Research Journal.
- e-Overheid voor Burgers. (sd). *Wet op het primair onderwijs*. Opgeroepen op mei 5, 2011, van Overheid.nl:
http://wetten.overheid.nl/BWBR0003420/geldigheidsdatum_01-05-2011
- Epstein, J. (2001). *School, Family and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Colorado, Boulder: Westview Press.
- Furman, B., & Ahola, T. (2009). *Reteaming: oplossingsgericht werken als veranderstrategie*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.
- Gennip, H., Marx, T., & Smeets, E. (2007). *Gedragsproblemen in de basisschool en competenties van leraren*. Nijmegen: ITS.
- Hoover-Dempsey, K. (2005). *Why Do Parents Become Involved? Research Findings and Implications*. The Elementary School Journal.

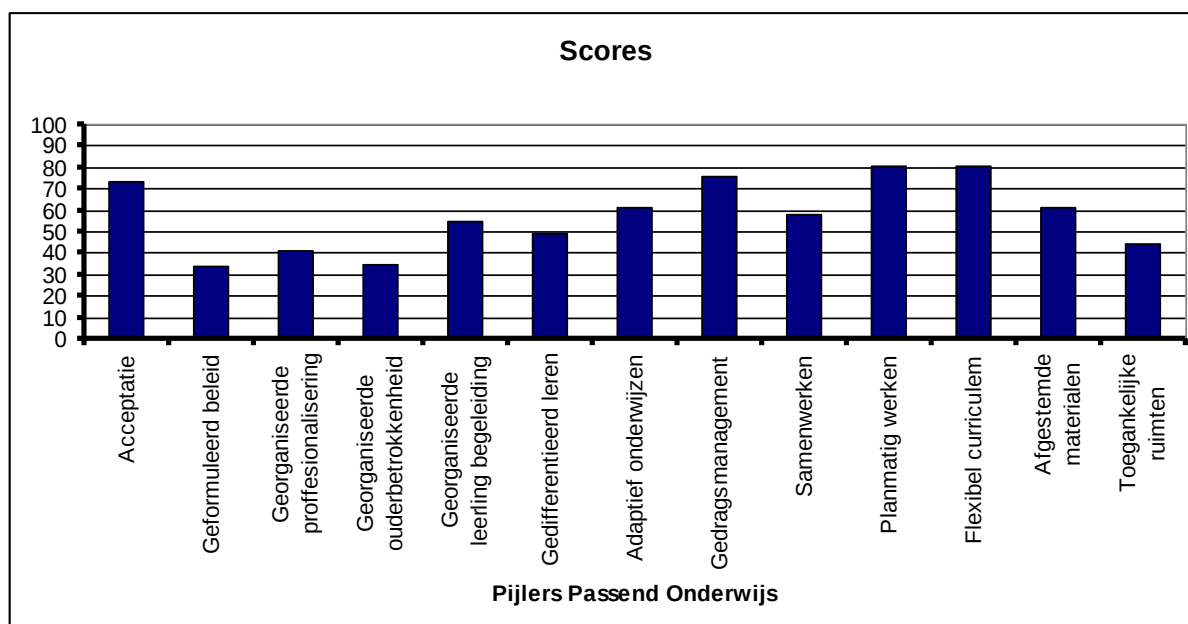
- Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering: Over leidinggeven aan organisatieverandering*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Menheere, A., & Hooge, E. (2010). *Ouderbetrokkenheid in het onderwijs: Een literatuurstudie naar de betekenis van ouderbetrokkenheid voor de schoolse ontwikkeling van kinderen*. Amsterdam: Kenniscentrum onderwijs en opvoeding.
- Onderwijsraad. (2008). *Advies: Partners in onderwijsopbrengst*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2010). *Advies: Ouders als partners: versterking van relaties met en tussen ouders op school*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Pameijer, N., & van Beukering, T. (2009). *Handelingsgericht werken: een handleiding voor het schoolteam. Samen met collega's, leerlingen en ouders aan de slag*. Den Haag: Acco Uitgeverij.
- Polderman, J., & Sirre, W. (2005). *Een kwaliteitshandboek schrijven: werken aan kwaliteitsverbetering met het INK-managementmodel voor het primair onderwijs*. Den Haag: Q*Primair.
- Senge, P. (2001). *Lerende scholen: een vijfde discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Den Haag: Academic Service.
- Smeets, E., & Rispens, J. (2008). *Op zoek naar passend onderwijs: Overzichtsstudie van de samenhang tussen regulier en speciaal (basis) onderwijs*. Nijmegen: Stichting Radboud Universiteit.
- Smit, F. (2009). *Ouders en school; Ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie in de praktijk*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Smit, F., Sluiter, R., & Driesen, G. (2006). *Literatuurstudie ouderbetrokkenheid in internationaal perspectief*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Smit, F., (2009). *Ouders en school: Ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie in de praktijk*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Stichting, X. (2011). *Ruimte om te bouwen: Meerjarenperspectief 2011 t/m 2013*. Zaanstad.
- Vries, P. d. (2010). *Handboek ouders in de school*. Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
- Wit, C. (2005). *Ouders als educatieve partner; Een handreiking voor scholen*. Den Haag: Q*Primair.

Bijlage 1: SWOT Analyse

Visie en strategische doelen: -Actief betrekken van de leerling bij het leren op school. -Bevorderen van de zelfstandigheid. -Bevorderen van samenwerken. -Het streven naar prestaties van hoge kwaliteit. Vanaf 20 januari 2011: visie actualiseren.	Kwaliteiten Sterkten Resources, kwaliteiten en competenties die al (een beetje) aanwezig en ontwikkeld zijn: -1-zorgroute als model voor de zorgstructuur. -Implementatietraject model directe instructie. - Implementatietraject model zelfstandig werken. -Sinds aug. 2009: managementteam. -Opbrengstgericht onderwijs. -Samenwerking met partners betreffende zorg. -Aanwezig kennis binnen het team: o.a. gedragsspecialisten. -Bewustwording werking van communicatie. -Vaardigheid opstellen plannen voor kinderen met specifieke didactische behoeften. -Aanwezigheid van middelen op gebied van ICT en voor kinderen met aparte leerlijn aan de onderkant. -Aanwezigheid middelen om compacten en verrijken mogelijk te maken.	Beperkingen zwakten Resources die nog niet aanwezig zijn/beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden: -Niveau/draagkracht verschillen tussen leerkrachten. -Communicatie richting ouders betreffende zorg. -Omslag kindprobleem naar onderwijsleerprobleem ontwikkelen tevens beseffen dat toetsresultaten iets zeggen over het kind maar ook over kwaliteit en rendement gegeven onderwijs op groeps- en schoolniveau. -Beslissingen werden topdown genomen. -Ouders actief betrekken bij onderwijsbehoeften van hun kind. -Grens aan het bieden van zorg aan onderkant en bovenkant. -Trend onderpresteren. -Verschil inzicht leerkrachten over hoe om te gaan met grensoverschrijdend gedrag. -Verschil besef leerkrachten over hun rol in de klas en verantwoordelijkheden die daarbij horen.
Kansen/mogelijkheden Trend en ontwikkelingen (in de context) die kansen of ruimte bieden: -Zorgplicht: Passend onderwijs. -Brede schoolontwikkeling. -Doelen stellen met kinderen: actief betrokken raken. -Toenemende kennis schoolontwikkeling. -Wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen. -Aanwezigheid van meerderheid ouders die achter de school staan.	Strategieën op grond van een combinatie van kansen en kwaliteiten: -Tegemoet komen aan onderwijsbehoeften in samenwerking met het kind en ouders: resultaat gerichtheid: vorderingen en doelen zijn bij kind bekend. -Toetsresultaten gebruiken in evaluatieve cyclus van schoolverbetering. -Meningen en ideeën van ouders horen en meenemen in acties/beleid. -Ouders uitnodigen in zorg- en advies team. -Aanwezige kennis binnen team met elkaar verbinden. -Brede schoolontwikkeling verder vormgeven: in samenwerking met partners uitdagend aanbod realiseren. -Meer helder krijgen van rol, taken en verantwoordelijkheden van leerkracht versus intern begeleider.	Strategieën op grond van een combinatie van kansen en beperkingen: -Ouders actief inlichten over ons zorgsysteem. -Leren van elkaar/kennis binnen team doorgeven en gebruiken. -Samenwerken met partners (o.a. ouders) bij schoolontwikkeling. -Veranderde visie op schoolontwikkeling toepassen: integreren Plan-Do-Check-Act binnen INK model: fase II en III. -Zorgvuldige procedure aanstellen nieuwe directie/overgang interim directie naar nieuwe directie. -Invoeren referentieniveaus om opbrengstgericht werken in de praktijk te realiseren. -Gedragsspecialisten actief inzetten: o.a. gedragsprotocol evalueren/bijstellen, Kids'skills inzetten om oplossingsgericht met kinderen te werken, visie Jay Marino verder ontwikkelen. -Invoeren interventie.
Bedreigingen/beperkingen Trends en ontwikkelingen (in de context) die bedreigend of beperkend zijn. -De school krimpt. -Concurrentie andere scholen. -Uiting gedragsproblematiek in bovenbouw. -Negatieve naamsbekendheid van de school m.b.t. bovenbouw. -Lagere uitstroomresultaten schooljaar 2009-2010. -Beperkte financiële middelen in algehele zin.	Strategieën op grond van een combinatie van bedreigingen en kwaliteiten: -Pedagogische behoeften in groepsplannen verwerken. -Profileren op het gebied van zorg richting ouders. -Gedragsspecialisten inzetten: eerder signaleren en inspringen op van specifieke onderwijsbehoeften.	Strategieën op grond van een combinatie van bedreigingen en zwakten: -Positieve berichtgeving in media stimuleren. -Ontwikkelen van gezamenlijke verantwoordelijkheid m.b.t. resultaten en gedrag. -Aanbod voor hoog- en meerbegaafden, leren signaleren van onderpresteerders.

Roodgekleurd zijn de aspecten die betrekking hebben op educatief partnerschap.
Paarsgekleurd zijn de aspecten die betrekking hebben op wijze waarop gewerkt wordt aan schoolontwikkeling.

Bijlage 2: Overzicht Zorgprofiel



Dit overzicht is ontstaan nadat leerkrachten de bijbehorende vragenlijst (Schoolmeter Passend onderwijs) hebben ingevuld, d.d. december 2010. Het resultaat laat zien welke pijlers op onze school al meer of minder ontwikkeld zijn. Dit biedt handvatten bij het opstellen van het zorgprofiel en het meerjarenplan.

Bijlage 3: Beleidsstuk ouders in het zorgteam

“Constructieve communicatie tussen school en ouders is effectief als het gaat om het verbeteren van het welzijn, de werkhouding, het sociaal functioneren van leerlingen en hun schoolprestaties” (Pameijer 2009).

Al vanaf het eerste moment dat een leerling in een groep gesignaleerd wordt, dienen ouders te worden ingeschakeld. Enerzijds in informerende en toestemmende zin, anderzijds als kenners van hun kind. Het zorgteam speelt een belangrijke rol in het vorm geven aan de samenwerking met ouders. Samenwerking kan inhouden dat ouders participeren in het zorgteam. Voor scholen en deskundigen is dat een attitude die steeds meer ingang gaat krijgen en waar meer en meer de waarde van wordt ingezien. Ouders als ervaringsdeskundigen van hun kind, moeten een directe inbreng hebben in de bespreking over hun kind. Pas dan worden ouders serieus genomen, zijn ze gelijkwaardig aan de professionals en ontstaat er een betere motivatie voor het toepassen van de genomen beslissingen. Ouders krijgen/moeten ook zo meer vertrouwen (hebben) in het zorgteam. Het is namelijk de primaire taak van ouders of opvoeders om voor maximale ontplooiingskansen van het kind te zorgen.

Ouders in het zorgteam betekent wel dat er heldere afspraken moeten komen over procedures, besluitvorming, inhoudelijke deskundigheid, taakverdeling en zuivere argumentatie. Zo alleen kunnen ouders vertrouwen krijgen in de samenwerking met het zorgteam. Die samenwerking moet er toe leiden dat ouders en leerkrachten/school het gezamenlijk doel, namelijk de onderwijsbehoeften van het kind en de ondersteuningsbehoefte van de school, in gesprek met elkaar, duidelijk krijgen.

- Ouders kunnen uitgenodigd worden voor:
 - gesprekken in de oriënterende fase met als doel extra informatie uitwisseling;
 - gesprekken die gaan over het bedenken van te nemen stappen;
 - motivatie gesprekken.

- Per casus wordt, door de intern begeleiders, nagegaan welke meerwaarde het uitnodigen van ouders in het zorgteam heeft (i.v.m. tijdsinvestering).
- Ouders zitten niet bij onderzoeksbesprekingen. Die doen we in de basissamenstelling: lid van directie, intern begeleiders, consulent onderwijs, schoolarts, orthopedagoog, schoolmaatschappelijk werk, betreffende leerkracht. Onderzoeksbespreking met ouders vindt voor bespreking in het zorgteam plaats, i.v.m. privacywetgeving. Zo spoedig mogelijk na de onderzoeksbespreking vindt overleg plaats tussen de ouders, school en de orthopedagoog, mits ouders toestemming gegeven hebben voor bespreking met school.
- Ouders moeten duidelijk weten wat ze van aanwezigheid in het zorgteam mogen verwachten: doel, samenstelling en procedure.
- Mogelijkheid tot 15 minuten voorbespreking voordat ouder binnen komt. Bespreking met de ouder duurt maximaal 45 minuten.
- Ouders wordt de kans gegeven zich voor te bereiden. Dit is in eerste instantie de taak van de intern begeleider.
- Vooraf vullen ouders een formulier in waarin het gaat om het standpunt van de ouders met betrekking tot de onderwijsbehoefte van hun kind. Deze wordt naar alle leden van de basissamenstelling vooraf verstuurd.

Bijlage 4: Toekomstbeeld

Resultaat vergadering teamontwikkeling januari 2011.

Doel: aanscherpen missie en visie.

Toekomstbeeld educatief partnerschap ontstaat spontaan, waarna het team besluit educatief partnerschap in de visie op te nemen.

- Gesprekken met ouders in plaats van tegen ouders (eventueel in combinatie met leerling).
- Ouders meer betrekken bij de zorg d.m.v. regelmatige gespreksvoering en terugkoppeling.
- Samenwerking tussen school en ouders realiseren.
- Komen tot een hoger niveau van ouderbetrokkenheid, bv. thuis actieve rol in uitvoering groepsplan.
- Ouders staan achter de school en de beslissingen van de leerkracht.
- Ouders en kinderen voorzien van informatie betreffende zorg en afspraken.
- Ouders inzicht geven en betrekken bij het maken van afspraken en doelen.
- Ouders informeren over de werkwijze en doelen, zodat ze dit kunnen steunen en hun kind kunnen stimuleren.
- Veel contact met ouders zoeken, ook als het goed gaat.
- Transparantie: helder zijn, terugvragen, feedback vragen.
- Met ouders communiceren over het zorgbeleid.
- Ouders uitnodigen voor kijken in de klas, terwijl de leerkracht met de kinderen werkt.
- De tijd nemen voor ouders.
- Luisteren naar ouders: doorvragen.
- Dankbaarheid tonen aan ouders.
- Ouders bewust vragen om hulp.
- Grenzen aangeven: gedrag en zorg.
- Ouders weten de weg waar ze hun zorg/feedback kunnen uiten.
- Ouders zijn geïnteresseerd in wat hun kind hier doet, leert, is, beleeft, voert.
- Ouders zijn bekend met de regels en afspraken zoals deze op school gelden (o.a. kanjertraining): school communiceert deze helder en volledig.

Bijlage 5: Visie educatief partnerschap

Ouders als educatief partner en Samenwerken

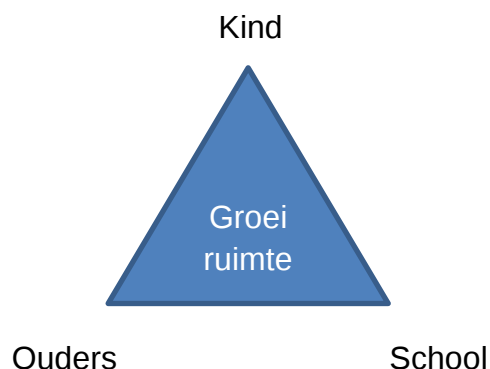
Wij gaan ervan uit dat school en ouders gelijkwaardige partners zijn in de educatie, de opvoeding en het onderwijs. De eindverantwoordelijkheden van ouders en professionals verschillen echter. Het gaat om partners die inzien dat ze een gezamenlijk belang hebben, namelijk optimale voorwaarden creëren voor de ontwikkeling en het leren van kinderen, thuis en op school. Samen kunnen we meer bereiken dan ieder voor zich afzonderlijk.

Ouders als educatief partner en Betrokkenheid

Wij streven naar betrokkenheid die zich kan uiten in meeleven, meehelpen, meedenken en (tot op zekere hoogte) meebeslissen. In de praktijk zijn in die wederzijdse betrokkenheid drie lijnen te onderscheiden:

- betrokkenheid van ouders bij hun kind als leerling;
- betrokkenheid van ouders bij de groep/klas of de school;
- betrokkenheid van de school bij de ouders c.q. de thuissituatie;

Als het gaat om betrokkenheid dan zien wij het kind als onlosmakelijk verbonden met zijn omgeving.



Educatief partnerschap en Wederzijds respect

Binnen het educatief partnerschap zijn ouders en school gelijkwaardig en heeft ieder respect voor de expertise en rol van de ander. Als ouder respecteer je de onderwijskundige expertise van de leerkracht. Als leerkracht respecteer je de ouderlijke kennis van de ouder betreffende het kind. Als het respect wederzijds is kun je samen in gesprek over de ontwikkeling van het kind en verwachtingen van elkaar

uitspreken. Vanuit wederzijds respect kun je samen zorgen voor de optimale ontwikkeling van het kind.

Educatief partnerschap en Communicatie

De school stelt zich als doel zo helder mogelijk te communiceren over het zorgsysteem en andere ontwikkelingen hiervan binnen de context van de school, bijvoorbeeld Passend onderwijs. Tevens informeert de school de ouders over de onderwijsbehoeften en leervorderingen van het kind. Educatief partnerschap gaat uit van gelijkwaardigheid en dat is binnen communicatie terug te zien in het benutten van elkaars expertise.

Binnen het delen van informatie verwachten wij een actieve rol van ouders, om te kunnen zorgen voor optimale afstemming.

We streven ernaar om jaarlijks naar opvattingen, verwachtingen en bevindingen van alle ouders over het onderwijs te vragen. Het doel hiervan is het vormen en aanscherpen van ons beleid.

Bijlage 6: Schooltypen (Vries, 2010)

Schooltype	Vormgeving van ouderbetrokkenheid
Informatiegericht	Gericht op het verstrekken van de juiste informatie aan ouders. School stelt verder nauwelijks eisen aan ouders: actieve ouderbetrokkenheid is nog amper vormgegeven. Op leerlingniveau (eigen kind) zijn de ouders betrokken. Ouders beslissen mee als dit wettelijk verplicht is. Ouders krijgen informatie wanneer zij erom vragen. Leerkrachten voldoen aan de minimale eisen van de door de overheid geformuleerde competenties.
Structuurgericht	School hecht er waarde aan duidelijkheid te geven aan ouders. Ouderbetrokkenheid vindt plaats op leerling- en groepsniveau. De taken en verantwoordelijkheden van school en ouders liggen vast. Leerkracht kent zijn leerlingen en ouders. Ouders helpen middels hand- en span diensten. School is accuraat als het gaat om verzamelen, verstrekken en archiveren van informatie.
Relatiegericht	De school investeert veel in het opbouwen en onderhouden van sociale relaties met ouders. School is voortdurend gericht op extra informatie om de relatie met ouders te optimaliseren. Alle medewerkers op school streven naar een optimale relatie met ouders. Het handelen van de school is pro-actief. Op basis van goede relaties met ouders zijn er altijd ouders bereid om mee te helpen (formeel en informeel): ouderbetrokkenheid vindt plaats op leerling-, groeps- en schoolniveau. Leraren onderscheiden zich in het aangaan en onderhouden van functionele relaties met ouders.
Samenwerkingsgericht	De school ziet en ervaart ouders als belangrijkste partners. De school bekijkt voortdurend waar ouders kunnen worden ingeschakeld vanuit hun specifieke verantwoordelijkheid en probeert de samenwerking met ouders steeds te verbeteren. Ouders worden waar mogelijk actief ingezet. Taken en bevoegdheden zijn helder. De school is erop gericht samen met ouders pedagogische en onderwijskundige vraagstukken te onderzoeken en vorm te geven. School en ouders voorzien elkaar pro-actief en tijdig van informatie die nodig is om tot een goede samenwerking te komen. School is pro-actief in het aangaan van contacten met ouders op alle niveaus. School stopt tijd en energie in onderlinge uitwisseling van nieuwe impulsen en werkwijzen, zodat zij in staat is ouders optimaal te betrekken bij school en het onderwijs. Er is een strategisch beleidsplan waarin doelstellingen van ouderbetrokkenheid zijn verwoord. De school is extravert, de leerkrachten hebben een open houding.
Innovatiegericht	Ook gericht op het innoveren van het onderwijs en de school(organisatie). School en ouders zien elkaar als partners in het proces van continue schoolverbetering: tweezijdige pro-activiteit. Zij voelen zich hiervoor even verantwoordelijk en spreken elkaar erop aan. De school werkt op basis van een langetermijnvisie op ouders: ouders worden al in een vroeg stadium betrokken bij onderwijsvernieuwingen. Leerkrachten leven zoveel mogelijk pro-actief mee met de leerling en zijn ouders, omdat zij ervan overtuigd zijn dat dit de ontwikkeling van de leerling ten goede komt. School verbetert voortdurend door deze relatie, want een goede relatie met ouders biedt de school optimale ontwikkelingskansen. Ouderbetrokkenheid speelt zich ook af op schooloverstijgend niveau. De school maakt geen beleidskeuzes zonder inbreng van ouders. Er is een besluitvormingsstructuur waarin ouders een gelijkwaardige positie innemen.

Bijlage 7: Uitgewerkte aanbevelingen

Structuur:

- Het gezamenlijk vaststellen en dragen van de visie omtrent educatief partnerschap legt de basis onder kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg.
- Het richten van beleid op betere interactie en open communicatie tussen school en gezin. De visie kan alleen met gericht beleid verankerd worden in de cultuur, structuur en de werkprocessen. Zet steeds weer het kind centraal als gemeenschappelijk belang.
- De positie van ouders kan verbeterd worden door in het beleid minder nadruk op de juridische positie maar meer op de partnerschapskant en ouders als lid van de oudergemeenschap.
- Door een pro-actieve kijk kunnen conflicten voorkomen worden: vooral door duidelijk en tijdig te vertellen wat ouders kunnen verwachten van de school, wat de grenzen zijn en waarom bepaalde beslissingen genomen worden.
- Het is van belang dat ouders begrijpelijke informatie ontvangen over de prestaties van hun kind, maar ook over de (kwaliteit van de) school. Het leert hen het perspectief van de leerkracht kennen, zo kan meer begrip en respect ontstaan.
- Het trainen van ouders in ondersteuningsactiviteiten rondom huiswerk is succesvol. Het leidt tot hogere scores door betere schoolprestaties en minder problemen rondom huiswerk, doordat het zelfvertrouwen van ouders toeneemt. (Menheere & Hooge, 2010) (Epstein (2001)

Vaardigheid:

- Kennis omtrent gesprekstechnieken uitbreiden. Pameijer en van Beukering (2009) adviseren de leerkracht niet te vragen wat je wilt weten, maar vraag naar wat nodig is om te weten. De oplossingsgerichte benadering biedt een grondhouding van gelijkwaardigheid en respect en gesprekstechnieken: maak resultaat gerichte afspraken met ouders.
- Om de gelijkwaardigheid tussen school en ouders te bevorderen is een flexibele en open instelling van leerkrachten vereist. Door een flexibeler zelfbeeld en rolopvatting kan er meer gemeenschappelijkheid ontstaan. Met

deze visie wordt verantwoordelijkheid voor partnerschap vooral bij leerkrachten gelegd. Vanuit hun professionele rol kunnen zij het voortouw nemen. (Menheere & Hooge, 2010)

Cultuur:

- Gastvrijheid en een uitnodigend karakter gecombineerd met laagdrempeligheid van verschillende activiteiten is een succesfactor.
- Uitbreiding van kennis over de gezinnen, hun omstandigheden en opvoedingsdoelen.
- De Onderwijsraad stelt dat het belangrijk is dat bij beleid rond ouderbetrokkenheid niet alleen aan ouders van zorgleerlingen of moeilijk bereikbare ouders wordt gedacht, maar aan alle ouders: hoe houden we de actieve ouder betrokken?
- Leerkrachten zouden ouders als het gaat om afspraken betreffende hun eigen kind, actiever mogen houden: dit geeft zwaarte aan het belang. Leerkrachten gaan er te snel vanuit dat ouders wel doen wat zij aanbevelen.
- Ouders worden al vroegtijdig, bij entree, geïnformeerd over de visie op educatief partnerschap. School zoekt contact met ouders en werkt aan het onderhouden van dit contact.
- Contacten tussen ouders onderling zijn nuttig voor het ontstaan van een gemeenschapsgevoel binnen de groep of de school. Ouders kunnen elkaar steun bieden. Het initiatief voor deze contacten ligt bij de ouders, maar school kan helpen ze laten ontstaan: ouderplatform, ouders iets laten organiseren, leerlingen opdracht geven om een gezamenlijke bijeenkomst te organiseren waarbij ook ouders aanwezig zijn. Ouderverbanden maken het makkelijker om met ouders in gesprek te komen wanneer er problemen zijn met een kind.
- We gaan steeds meer hechten aan participatie van kinderen zelf. Naarmate ze ouder worden kunnen ze meer zeggenschap, inspraak, verantwoordelijkheid en ruimte voor eigen initiatieven krijgen. Ook voor kinderen is het gevoel van belang dat ze meetellen en gehoord worden. (Smit, 2009) (Beek, van Rooijen, & de Wit, 2007) Een leerlingpanel is een mogelijkheid.
- Huisbezoeken versterken het contact met de ouders en de leerlingen. Het geeft inzicht in de leef-en gezinssituatie en verlagen de drempel van de

school. Knelpunten zijn dat het veel tijd kost en dat leerkrachten zich onveilig zouden kunnen voelen.

- Het (jaarlijks) peilen van de opvattingen, verwachtingen en bevindingen van alle ouders biedt inzicht in hoe ouders denken over opvoeding en onderwijs of over specifieke onderwerpen. Een ouderpanel kan gebruikt worden om ouders te betrekken bij de evaluatie van het onderwijs of verbeterpunt of bij het meedenken omtrent een nieuwe uitdaging of geconstateerd probleem. Structureel ouders een half jaar nadat hun kind de school verlaten heeft bevragen, heeft als voordeel dat ouders met meer afstand en minder belang terug kunnen kijken. De inspectie waardeert deze vormen van horizontale verantwoording met betrekking tot kwaliteitszorg.
- Educatief partnerschap in ontwikkeling kent een fase van opbouwen en uiteindelijk een fase van afbouwen: voorbereiden van ouders op overgang in het onderwijs. Om ouders te benutten bij horizontale verantwoording zouden we hen een half jaar nadat hun kind de school verlaten heeft terug kunnen vragen. Zodat ze met meer afstand en minder belang terug kunnen kijken op de periode dat het kind de school bezocht: afbouwfase van educatief partnerschap.
- School heeft een inspanningsplicht om ouders te betrekken, maar wel vanuit het besef dat formele regels (meestal) niet bijdragen aan een prettig schoolklimaat op basis van wederzijds vertrouwen en betrokkenheid. Er moet ruimte overblijven om relaties op maat te ontwikkelen, passend bij de behoeften van ouders.
- Houd rekening met elkaars eindverantwoordelijkheden: ouders voor de opvoeding van hun kind en de regie daarover. School helpt ouders daarbij door pedagogische visie en communicatie. School heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting en kwaliteit van het onderwijs en opvoeding binnen de school.

Bereidheid:

- Versterken van een positieve houding bij leerkrachten ten aanzien van educatief partnerschap.
- Partnerschap moet je ook voelen: grondhouding uit zich in bereidheid om te investeren.

- Maak partnerschap doelgericht: leg bij alle activiteiten en contacten een relatie met partnerschap.
- Door ons als school richting de ouders te buigen door meeleven, meedenken en meehelpen kunnen we betrokkenheid van ouders bij hun eigen kind bereiken: contact, dialoog, communicatie, willen investeren in de relatie en elkaar willen leren kennen. Vervolgens kan partnerschap verschuiven naar groeps- en schoolniveau.
- Uit onderzoeken blijkt echter dat naarmate leerkrachten ouders vaker benaderen (dus ook met positief nieuws) ouders sneller geneigd zijn om te investeren in de schoolontwikkeling.
- Het intakegesprek leent zich ervoor ouders als partner aan te spreken en te bevragen als kennispartners over hun kind. Tegelijkertijd wordt duidelijk in hoeverre ouders en school omtrent wederzijdse verwachtingen op hetzelfde spoor zitten. Deze dialoog wordt in vervolggesprekken verder aangehouden. Ouders moeten hun inzichten en opvattingen kunnen uiten. Geleidelijk aan kan zich dan eenzelfde perspectief op de ontwikkeling en mogelijkheden van het kind ontwikkelen. (Beek, van Rooijen, & de Wit, 2007) (fase van opbouwen, uitbouwen en onderhouden)

Bronnen tenzij anders vermeld: Smit (2009) en Vries (2010)