

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	15
Wat is ouderbetrokkenheid?	15
In de praktijk	17
Rol van de schoolleider	19
Professionele ontwikkeling gewenst	20
Persoonlijk leiderschap	22
Spanningsvelden	23
De dans als metafoor	24
1 Dansen met acceptatie	27
1.1 Vormen van Nee	28
1.2 De les lezen	31
1.3 Actieve houding	31
1.4 Dubbel Nee	32
1.5 Zelfacceptatie	33
1.6 Het omarmen van onze schaduw	34
1.7 Punten zetten	36
1.8 Innerlijk Ja en reactief Nee	37
1.9 Ja zeggen vanuit een reactief Nee	37
1.10 Nee zeggen vanuit een innerlijk Ja	38
1.11 Ruimte creëren	41
1.12 Samenvattend: danskwaliteiten in acceptatie	41
2 Dansen met angst en vertrouwen	45
2.1 Het belang van vertrouwen	45
2.2 Zelfvertrouwen	46
2.3 Vertrouwen in het proces	47
2.4 Gezond vertrouwen, blind vertrouwen en wantrouwen	47
2.5 Hoe krijg je het vertrouwen terug?	52
2.6 Angst en controle	52
2.7 Nuttige angst	55
2.8 Stress in een angstcultuur	56
2.9 Polarisatie	57
2.10 Autoritair leiderschap	58
2.11 Angst doorbreken	58
2.12 De dagelijkse onderwijspraktijk	62
2.13 Samenvattend: danskwaliteiten in angst en vertrouwen	63

3	Dansen met verbinding	67
3.1	Empathie	68
3.2	Belemmerende factoren	69
3.3	Is empathie te leren?	71
3.4	Gerichte aandacht	71
3.5	Luisteren	72
3.6	Vragen stellen	73
3.7	Verbindend communiceren	73
3.8	Mentale creativiteit	74
3.9	Ervaren	74
3.10	Meer dan een vaardigheid	75
3.11	Doorslaan in empathie?	75
3.12	Stevige ruggengraat	79
3.13	Professionele distantie	80
3.14	Verbindend leiderschap	85
3.15	Samenvattend: danskwaliteiten in verbinding	87
4	Dansen met kwetsbaarheid	91
4.1	Bedreigend	92
4.2	Schaamte	93
4.3	Groot maken	94
4.4	Klein maken	95
4.5	Schijn-Ja	95
4.6	Kwetsbaarheid als kracht	96
4.7	Communiceren vanuit kwetsbaarheid	98
4.8	Persoonlijke ontwikkeling	99
4.9	Kwetsbaarheid van ouders	101
4.10	Cultuur van kwetsbaarheid	102
4.11	Samenvattend: danskwaliteiten in kwetsbaarheid	103
5	Dansen met verantwoordelijkheid	105
5.1	Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid?	107
5.2	De vrijheid om eigen keuzes te maken	108
5.3	Risico's	108
5.4	Je eigen aandeel nemen	109
5.5	Invloed of machteloosheid	110
5.6	Autonomie	111
5.7	Voedingsbodem voor groei	113
5.8	Medeverantwoordelijkheid realiseren	114
5.9	Motivatie versterken	115
5.10	Samenvattend: danskwaliteiten in verantwoordelijkheid	118
6	Dansen met communicatie	121
6.1	Non-verbale communicatie	121

6.2	Stress loslaten	122
6.3	Spelen met non-verbale communicatie	124
6.4	Actie-reactie doorbreken	125
6.5	Luisteren	128
6.6	Spreken	128
6.7	Perspectieven leren zien	129
6.8	Is dat waar?	131
6.9	Omgaan met instrumentele agressie	133
6.10	Angst voor oudergesprekken	136
6.11	Omgaan met kritiek	136
6.12	Zorgvuldigheid vereist	137
6.13	Proactief communiceren	140
6.14	Samenvattend: dankwaliteiten in communicatie	141
7.	Dansen met loyaliteit	143
7.1	Loyaliteitsdilemma's van schoolleiders	144
7.2	Steun verwerven	147
7.3	Samenvattend: dankwaliteiten in loyaliteit	148
8	Dansen met werkdruk	151
8.1	Prioriteiten stellen	152
8.2	Excellente samenwerking met ouders kost minder tijd	155
8.3	Samenvattend: dankwaliteiten in werkdruk	156
9	Dansen met gelijkwaardigheid	159
9.1	Geconditioneerd in ongelijkwaardigheid	161
9.2	Verskil in professionaliteit	161
9.3	Afhankelijke opstelling van de ouder	163
9.4	Gelijkwaardigheid bij grensoverschrijdend gedrag	166
9.5	Welke rol hebben ouders?	168
9.6	In de praktijk	170
9.7	Samenvattend: dankwaliteiten in gelijkwaardigheid	172
10	Dansen met een nieuwe regie	175
10.1	Missie	176
10.2	Visie en sturing	177
10.3	Gezag en autoriteit	179
10.4	Gebrek aan regie	182
10.5	Focus, intentie en vertrouwen	182
10.6	Vele wegen naar Rome	183
10.7	Het ontstaan van onbewuste belemmerende overtuigingen	184
10.8	Patronen	186
10.9	Wet van de aantrekking	186
10.10	Samenvattend: dankwaliteiten in een nieuwe regie	193

11. Tot slot	197
11.1 Renald Gunsch	197
11.2 Ton Claassens	200
11.3 Afsluitend	203
Nawoord	205
Over de auteur	206
Literatuur	207

Inleiding

Ouderbetrokkenheid gaat over het samenwerken van scholen en ouders. In de driehoek 'school-ouders-kind' hebben school en ouders een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het kind zich optimaal te laten ontwikkelen. Ouderbetrokkenheid blijkt van groot belang te zijn voor de (school)ontwikkeling van het kind en is daarbij een belangrijke voorwaarde voor succesvol onderwijs.

Mariëtte Lusse (2012) onderscheidt drie dimensies in ouderbetrokkenheid:

- onderwijsondersteunend gedrag thuis;
- contact tussen ouders en school;
- ouderparticipatie, zowel formeel (ouderraad; medezeggenschapsraad) als informeel (hand- en spandiensten).

De thuissituatie blijkt zeer belangrijk te zijn voor de prestaties van de kinderen. Amerikaans onderzoek laat zien dat thuis- en gezinsfactoren voor 49% verantwoordelijk zijn voor de schoolprestaties op het gebied van lezen en rekenen. De klassengrootte telt mee voor 8% en de kwaliteit van de leerkracht voor 43%. (Ferguson, 1991; Darling-Hammond, 1997). Door goed samen te werken met ouders is een enorme meerwaarde te halen voor de schoolontwikkeling van de kinderen.

Een goede samenwerking tussen school en ouders blijkt niet alleen de schoolprestaties te bevorderen, maar ook de werkhouding, het sociaal-emotioneel functioneren en het welbevinden van de leerlingen, ongeacht de achtergrond van het gezin of het opleidingsniveau van de ouders (Pameijer en De Vries, 2013).

Wat is ouderbetrokkenheid?

Het begrip ouderbetrokkenheid is wellicht enigszins verwarrend. Ouders zijn immers per definitie betrokken bij hun kind! Peter de Vries, principal consultant bij CPS, met als specialisatie ouderbetrokkenheid, zegt:

"De term ouderbetrokkenheid wordt ook vaak gebruikt omdat de school de plicht heeft de ouders te betrekken. Scholen moeten sowieso het initiatief nemen tot samenwerken."

Met het begrip ouderbetrokkenheid wordt bedoeld op de samenwerking tussen school en ouders rond de schoolontwikkeling en ontplooiing van het kind en op de gezamenlijke verantwoordelijkheid die hiervoor wordt gedragen. Er worden verschillende invullingen, definities en beschrijvingen van het begrip gehanteerd. Veel scholen menen nog altijd dat ze voldoende aandacht aan ouderbetrokkenheid schenken, wanneer ze de ouders goed

informereren en daarnaast ouderparticipatie bevorderen. Ouders worden dan ingezet voor luizencontrole, het helpen met lezen en het meegaan met schoolreisjes, en ze worden gestimuleerd om zich verkiesbaar te stellen voor de ouderraad en de medezeggenschapsraad. Deze invulling doet echter onvoldoende recht aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid die school en ouders hebben in de schoolprestaties en de opvoeding van de kinderen. Hun samenwerking is allerm minst vrijblijvend. In een brief aan de Tweede Kamer van 2011 (Ministerie van OCW, 2011) schrijft onderwijsminister Marja van Bijsterveldt:

“Scholen mogen ouders aanspreken op hun betrokkenheid. Andersom mogen ouders van scholen verwachten dat zij ouders actief betrekken bij de school en bij de ontwikkeling van de leerling. Het vraagt daarnaast actieve en blijvende inzet van scholen richting die ouders die vanwege bijvoorbeeld hun achtergrond of cultuur minder bij school betrokken zijn. Het vraagt ook om openheid van de school over de leerresultaten. Om voor ouders betrokkenheid mogelijk te maken moeten scholen ouders inzicht geven in de leerprestaties en de studievoortgang van hun kinderen, en in de kwaliteit van het onderwijs op de school.”

In hoeverre ouderparticipatie als onderdeel van ouderbetrokkenheid moet worden gezien, verschillen de meningen. Waar Lusse (2012) ouderparticipatie beschouwt als één van de dimensies van ouderbetrokkenheid, onderscheiden Cox e.a. (2012) de twee als aparte begrippen. Zij stellen dat er sprake is van ouderbetrokkenheid als uit het gedrag van ouders blijkt dat zij zich (mede)verantwoordelijk voelen voor de schoolontwikkeling van hun kinderen. Dat houdt in dat de ouders (emotioneel) betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun kind, bij zijn school en zijn leraar. Vanuit CPS hanteren zij de volgende visie op ouderbetrokkenheid:

“Ouderbetrokkenheid is een niet-vrijblijvende en gelijkwaardige samenwerking tussen ouders en school, waarin ouders en school vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid werken aan de (school)ontwikkeling van het kind (de leerling).”

In de Kamerbrief Voortang partnerschap tussen school en ouders van 3 april 2012 (Ministerie van OCW, 2012) wordt ouderbetrokkenheid gedefinieerd als een partnerschap tussen school en ouders, gericht op de leerontwikkeling van het kind. Van Bijsterveldt schrijft in deze brief:

“Scholen, wetenschappers, lerarenopleiders en andere betrokkenen die ik sprak, vroegen mij frequent wat ik als minister versta onder partnerschap tussen school en ouders. Daarom hecht ik eraan het begrip, ook wel ouderbetrokkenheid genoemd, te definiëren. Ik sluit aan bij een definitie die al veel gebruikt wordt. Ouderbetrokkenheid houdt wat mij betreft in dat ouders de leerontwikkeling van hun kind volgen, daar thuis ondersteuning aan geven en daarover regelmatig contact met de school hebben, waardoor de prestaties van hun kind verbeteren. De school stelt de ouders hiertoe in staat door inzicht te geven in de schoolvorderingen en de ontwikkeling van het kind. Daarbij is het van belang dat school en ouders beide hun aandeel nemen in de opvoeding van kinderen en jongeren en hen samen waarden en normen meegeven, waardoor de school als gemeenschap wordt versterkt en de school in haar gezagspositie wordt gesteund.”

In de Kamerbrief van 17 december 2014 (Ministerie van OCW, 2014) hanteren onderwijsminister Jet Bussemaker en staatssecretaris Sander Dekker een bredere invulling van de term ouderbetrokkenheid of partnerschap, waarbij nadrukkelijk ook ouderparticipatie

(formeel en informeel) wordt meegenomen:

“Ouderbetrokkenheid gaat over het partnerschap tussen ouders en school gedurende de hele schoolcarrière: als partners in de opvoeding, als klankbord, als ondersteuner thuis, in de medezeggenschap op school, als vrijwilliger of ‘gewoon’ als gesprekspartner.”

In dit boek worden ‘ouderbetrokkenheid’ en ‘samenwerking tussen school en ouders’ door elkaar gebruikt. Hierbij worden alle mogelijke vormen van samenwerking bedoeld, ook als de samenwerking niet rechtstreeks van invloed is op de schoolontwikkeling van het kind, zoals bij ouderparticipatie. Uiteraard zullen scholen wel de discussie moeten voeren welke vorm van samenwerking ze willen stimuleren, en waarom, en ook hoe ze dat willen doen.

In de praktijk

De samenwerking tussen scholen en ouders komt niet overal soepel van de grond. In de pers komen vooral de incidenten en problemen naar voren. Sommige ‘lastige, kritische, overbezorgde, ongemotiveerde of passieve’ ouders zouden het de scholen moeilijk maken. En de ‘eigenwijze, belerende, paternalistische of autoritaire’ houding van sommige scholen zou ouders tot wanhoop drijven. Zo is in de media het beeld ontstaan van onvoldoende onderling respect, verstoorde relaties, incidenten en escalaties. Gelukkig zijn er daarnaast veel goede voorbeelden, waar de samenwerking tussen scholen en ouders tot een duidelijke meerwaarde heeft geleid.

Diverse mensen in de onderwijsadvieswereld hebben het onderwerp ouderbetrokkenheid actief onder de aandacht gebracht, elk met hun eigen, specifieke invalshoek. Peter de Vries (2013) heeft vanuit CPS de benadering Ouderbetrokkenheid 3.0 gelanceerd. Samenwerken met ouders betekent meer dan hen informeren (Ouderbetrokkenheid 1.0) of informatie uitwisselen (Ouderbetrokkenheid 2.0). Het betekent dat ouders ook meedenken, meebeslissen en meedoen in het onderwijs aan hun kind (Ouderbetrokkenheid 3.0). Scholen die het stappenplan hiertoe volgen en voldoen aan de criteria van Ouderbetrokkenheid 3.0 krijgen een certificaat uitgereikt. Daarnaast hebben nog vele anderen een essentiële bijdrage geleverd om de samenwerking tussen school en ouders te bevorderen.

Uit de Monitor Ouderbetrokkenheid (Ministerie van OCW, 2014), die in 2014 voor de derde keer is uitgevoerd, en waarvan de resultaten op 17 december 2014 door Bussemaker en Dekker aan de Tweede Kamer zijn aangeboden, blijkt echter geen vooruitgang ten opzichte van de Monitor van 2009 en 2012. Ouders in het primair onderwijs vinden vaker dan in 2012 dat er onvoldoende contact is geweest tussen henzelf en school en de trend die is af te lezen in de tabel rond de samenwerking tussen scholen en ouders is negatief (zie volgende pagina).

De school van mijn kind:	2009	2012	2014
vindt het belangrijk de ouders te betrekken bij school	68%	70%	66%
doet zijn best contacten te onderhouden met ouders	62%	61%	57%
komt afspraken met ouders na	-	64%	62%
ziet ouders als gelijkwaardige partner	52%	56%	47%
respecteert de levensbeschouwing, opvattingen en gebruiken van ouders	68%	65%	58%
adviseert ouders hoe ze kinderen kunnen ondersteunen bij schoolwerk	59%	51%	52%
betrekt ouders bij de extra ondersteuning	-	58%	51%

Ordeel van de ouders in het primair onderwijs over de school (Ministerie van OCW, 2014)

Hoewel leraren volgens de Monitor zeer tevreden zijn over hun eigen contacten met ouders, vindt 15% van de leraren in het primair onderwijs dat ouders onvoldoende betrokken zijn bij de school. Slechts 57% van de ouders is het eens met de stelling dat de school van hun kind hun het gevoel geeft dat ze thuis kunnen bijdragen aan de schoolprestaties van hun kind(eren).

Er zijn nauwelijks verschillen met vorige jaren in de manier waarop scholen met ouders communiceren. De communicatie tussen ouders en leraren verloopt nog grotendeels via het tienminutengesprek, informatieve bijeenkomsten, brieven en e-mails. Kortom, er is nog veel te winnen op het gebied van ouderbetrokkenheid. Scholen kunnen nog tal van stappen zetten waar de samenwerking met ouders bij gebaat blijkt te zijn. Waarom gebeurt dat onvoldoende? Wordt het belang en de urgentie ervan niet ingezien? Zijn scholen er niet toe in staat? Zijn schoolbesturen hierin onvoldoende slagkrachtig? Het is dus de vraag wat er nodig is om de noodzakelijke verbetering te maken. Wat tot nu toe onderbelicht is gebleven in het denken over ouderbetrokkenheid, betreft ten eerste de cruciale rol van de schoolleider in het welslagen ervan. Deze rol wordt nog onvoldoende erkend en benut om ouderbetrokkenheid te versterken. En ten tweede betreft dat de hiertoe noodzakelijke kwaliteiten van de schoolleider op het gebied van persoonlijk leiderschap. Deze twee aspecten vormen de basis van dit boek en met deze benadering wordt het maatwerk mogelijk, dat nu nog vaak ontbreekt.

Rol van de schoolleider

Het dagelijkse contact tussen school en ouders gebeurt vooral op de werkvloer. De leraar is in het algemeen het eerste aanspreekpunt voor ouders. Ook de intern begeleiders (ib'ers) hebben veelvuldig oudercontact. Schoolleiders kunnen echter vanuit hun positie van doorslaggevende betekenis zijn voor de kwaliteit van de samenwerking tussen school en ouders.

Schoolleiders hebben de verantwoordelijkheid om met alle betrokkenen gezamenlijk tot een goed schoolbeleid te komen, waarin ouderbetrokkenheid een essentieel element vormt. Zij hebben de positie om leerkrachten binnen te halen, te begeleiden en coachen en, als het nodig is, te ontslaan. Schoolleiders kunnen in het eerste contact met ouders de wederzijdse verwachtingen laten uitspreken en aangeven waar de school voor staat. Schoolleiders zijn zeer bepalend voor de sfeer op school en de schoolcultuur. Goede schoolleiders zullen met de juiste combinatie van visie, inzet en persoonlijke kwaliteiten hun team laten excelleren en de ouders laten merken dat ze ertoe doen in de schoolontwikkeling van hun kind. Zij scheppen hiermee de voorwaarden van waaruit de samenwerking vleugels krijgt.

“Als schoolleider heb je buitenproportioneel, ja echt buitensporig veel invloed”, zegt Joost Heemskerk, schoolleider op de Samenwerkingsschool Emmaüs in Leidschendam. Andere schoolleiders, maar ook leraren, ouders en schoolbestuurders, bevestigen het grote belang van de schoolleider in het welslagen van ouderbetrokkenheid.

Een ouder, tevens MR-lid:

“We hebben in een paar jaar tijd vier directeuren meegemaakt en je merkt dan een enorm verschil in de sfeer op school en in de ruimte die je als ouder krijgt. De eerste directeur gaf in feite geen leiding. Ze hield zich alleen maar vast aan regeltjes. Daardoor blokkeerde ze ook zaken die in het belang van ons gezin waren. De tweede nam wel een sturende en vernieuwende rol, maar zag geen kans een goede band met het team op te bouwen. Er werd openlijk over haar gemopperd door de leerkrachten in de MR, en dat was voor ons als ouders heel onplezierig. Deze directeur heeft het niet lang volgehouden.

De derde directeur was sterk op ouders gericht. Hij stond 's ochtends bij de deur om ons welkom te heten en hij zette een ouderklankbord op. Deze directeur bouwde ook goodwill op bij zijn team, door goed voor zijn mensen te zorgen. Zij voelden zich serieus genomen en waren daardoor ook bereid zich meer in te zetten voor het belang van ouders. Door de toegenomen stabiliteit ontstond er een sfeer van vertrouwen. Dit was voelbaar en zichtbaar. De leerkrachten liepen weer met blijde gezichten rond en voor ons was het een verademing. Maar het had nog veel beter gekund. Deze directeur paste namelijk wel bepaalde maniertjes toe, maar legde er onvoldoende diepgang in. Hij miste de capaciteit om werkelijk te luisteren naar ouders en er iets mee te doen. Lang is hij niet gebleven. Hij was al vrij snel nodig als troubleshooter op een andere school binnen de koepel.

Daarna kregen we een interim-directeur die uiteindelijk toch bleek te blijven. Dat was niet handig. Aan een interim-directeur stel je nu eenmaal andere eisen dan aan een vaste directeur. Als ik dit tevoren geweten had, dan had ik vanuit de MR negatief geadviseerd over zijn benoeming. Als MR vonden we dat de kandidaat wel voldoende kwaliteiten had

om 'op de winkel te passen'. Wat we misten bij hem, maar eigenlijk wel nodig vonden voor de school, was bezielend leiderschap."

Henri Koele, directeur bestuurder bij De Woudse Venen:

"Ik zie de rol van de schoolleider in ouderbetrokkenheid inderdaad als buitensporig groot. Het slagen ervan staat of valt met het onderwijskundig leiderschap van de directeur. Voorheen waren de eisen anders. Als je orde kon houden en een schoolreisje kon organiseren, kon je ook wel 'hoofd der school' worden. Er heerste toen een sfeer van 'dit is school, en wij weten hoe het zit'. In 2000 ontstond er een trend waarin ouders gezien werden als klant. Maar dat is echt onzin; we zijn geen winkel, we zijn geen bedrijf! Als partner zijn we samen verantwoordelijk. Eerst kwam toen pedagogisch partnerschap in zwang, maar tegenwoordig wordt gezien dat de ouders onze educational partners zijn. De oude garde schoolleiders, die niet aan de nieuwe eisen kon voldoen, is bij ons inmiddels helemaal vervangen. Soms was dat wel pijnlijk. Mensen kregen dan ontslag, of gingen met vervroegd pensioen. Ook kwam het voor dat ze weer gewoon voor de klas gingen staan."

Professionele ontwikkeling gewenst

De instrumentele weg, bestaande uit allerhande activiteiten en stappenplannen die scholen kunnen ondernemen om ouderbetrokkenheid tot een succes te maken, is inmiddels in diverse boeken uitgebreid beschreven. In dit boek wordt hier dan ook niet zozeer op ingegaan. Soms lopen scholen aan tegen een grens voor wat betreft de werkzaamheid van de aangereikte methodes. Het risico bestaat dat de teamleden vervallen in het toepassen van standaardmanieren en -technieken om ouderbetrokkenheid te vergroten. Dan kunnen deze verworden tot trucjes, die in de praktijk onvoldoende blijken te werken. De dagelijkse realiteit vraagt om maatwerk. We zullen dan ook wijsheid en meesterschap moeten ontwikkelen om het niveau van standaardoplossingen te ontstijgen.

Schoolleiders vertellen me dat ze echt de manieren wel kennen die ouderbetrokkenheid zouden moeten bevorderen. Ze proberen ook allerlei tips en vaardigheden toe te passen. Toch lopen ze tegen grote problemen op in de samenwerking met ouders. Ze zien geen kans een constructieve, gelijkwaardige samenwerking te creëren. De ouders komen bijvoorbeeld niet opdagen op belangrijke bijeenkomsten. Of ze hebben de mogelijkheden niet om hun kind met schoolwerk te helpen. Of ze hebben een heel ander beeld van hun kind dan de school. Of ze stellen zich ondergeschikt op. Of ze nemen de regie over het onderwijs haast van de school over. Of ze zijn teleurgesteld in de leerkracht. Of ze hebben bij voorbaat al een negatief oordeel over de school en het onderwijs in het algemeen. De toegepaste methoden schieten tekort, de praktijk is weerbarstig.

Wat hebben deze scholen nodig? Inzicht in de dynamiek die er speelt, reflectie op het eigen gedrag, maatwerk, flexibiliteit en creativiteit kunnen oplossingen bieden. De schoolcultuur, die bepaald wordt door de houding van de leerkrachten en de schoolleiding, en de manier waarop de waarden van de school worden uitgedragen en voorgeleefd, is soms belangrijker dan de specifieke acties die worden uitgevoerd. Juist op deze gebieden kan een schoolleider veel doen. Dit kan een bepalende factor blijken te zijn in het welslagen

van ouderbetrokkenheid. Het gaat dus om het vinden van de juiste attitude die ouderbetrokkenheid versterkt.

Hoewel een dergelijke attitude zeker gevoed wordt door bepaalde vaardigheden, zijn vaardigheden alleen niet toereikend om dit te realiseren. We zullen serieus werk moeten gaan maken van onze professionele ontwikkeling.

Godfried IJsseling, programmamaker bij De Baak, zegt hierover: *“Professionele ontwikkeling gaat verder dan vaardigheden. Het gaat om het hanteren van jezelf, vooral als het moeilijk wordt.”*

IJsseling (2010) beschrijft in zijn artikel ‘Wat is professionele ontwikkeling?’ hoe we altijd terecht zullen komen in situaties waarin onze vaardigheden, onze professionele bagage, onvoldoende zullen blijken te zijn. Onze recepten werken niet meer. Onzekerheid slaat toe en de verbazing slaat om in angst. Klassieke oplossingen schrijven voor dat we nog meer vaardigheden moeten aanleren, zodat we alle uitdagingen moeiteloos kunnen oplossen. Maar dit is een naïeve visie op ontwikkeling. De werkelijkheid zal ons altijd inhalen, zo betoogt IJsseling.

Wat iemand volgens hem echt tot een *senior professional* maakt, is het kunnen omgaan met ‘het niet meer weten’. Het overeind blijven als de onzekerheid toeslaat. We zullen dus niet alleen vaardigheden moeten aanleren. Bovenal is het van belang dat we onszelf leren kennen. Dat we even stil durven staan en om ons heen kijken. En naar binnen kijken, waar al die interne stemmen het gezicht van onze onzekerheid vormen. Onze vaardigheden komen zo in een ander licht te staan. Ze zijn niet langer een manier om onze onzekerheid voor te blijven, maar uitsluitend een manier om problemen te hanteren. Als we bereid zijn onze onzekerheid tegemoet te treden, kunnen we ons met de volle aandacht richten op wat er vóór ons plaatsvindt, en worden we niet meer gehinderd door de hete adem van onze onzekerheid in onze nek. En dan is het ook niet meer erg als onze onzekerheid ons een keer verrast. Want wij kennen haar ware gezicht. Zelfkennis is zo een instrument geworden om problemen te hanteren. (IJsseling, 2010).

Uit deze benadering blijkt wel, waarom het soms zo moeilijk is om de regie te voeren over een onderwerp als ouderbetrokkenheid, en waarom we er niet komen met activiteiten en vaardigheden alleen. IJsseling licht dit verder toe:

“Het gaat dus niet alleen over het ‘wat’ van de activiteiten die je onderneemt, maar vooral ook over het ‘van waaruit’. Vaardigheden zijn wel belangrijk, maar zijn soms onvoldoende, vooral bij tegenslag of als je het niet meer weet. Zo kunnen activiteiten leeg en instrumenteel zijn, maar ook vervuld van leven en inspiratie en van begrip voor de betrokkenen. Iemand die vaardigheden als een instrument gebruikt vanuit een fundament waarin hij of zij de eigen onzekerheid omarmt – ook als die vaardigheden niet meer werken – laat vaardigheden en activiteiten anders zien dan iemand die zich daar helemaal afhankelijk van maakt. We zullen altijd tegen hindernissen op blijven lopen. En wanneer we ons niet afhankelijk hebben gemaakt van onze vaardigheden, kunnen we in het nu reageren op wat zich voordoet. Zo ontstaat er een dialoog in plaats van een mechanische activiteit.”

Kortom: zolang we niet investeren in de weg naar binnen, in het leren kennen van onszelf, in het doorzien van onze patronen en het omarmen van onze kwetsbaarheid, zullen

we keer op keer blijven vastlopen in problemen rond de samenwerking met ouders, zelfs wanneer we voor ons idee toch al het mogelijke doen om ouderbetrokkenheid tot een succes te maken.

Persoonlijk leiderschap

Om ouderbetrokkenheid effectief ter hand te nemen, is dus niet alleen goed leiderschap (het leidinggeven aan anderen) van de schoolleider van belang, maar minstens net zo belangrijk is het persoonlijk leiderschap (het leidinggeven aan jezelf). Er wordt in dit kader ook wel gesproken van persoonlijk meesterschap. Vragen die hierbij opkomen zijn: Wie ben je als mens? Welke waarden, normen, overtuigingen, conditioneringen en al dan niet verborgen angsten spelen er in jou? Hoe ga je om met kwetsbaarheid? Van daaruit kun je kijken naar menselijke interacties, naar de manier waarop je communiceert. Je leert luisteren voorbij de woorden die gesproken worden. Je merkt zowel bij jezelf als bij de ander de klank van de stem op en de lichaamshouding, waarmee je 'hoort' wat er niet gezegd wordt maar wel getoond. Daarin herken je de onbewuste boodschappen die worden gecommuniceerd, die vaak veel belangrijker zijn in de communicatie dan de woorden zelf. Je leert spanningsvelden aanvoelen en hebt door wat voor invloed deze hebben op jou en op je team. Vervolgens kun je juiste, wijze beslissingen nemen die voorbijgaan aan het automatisme van actie-reactie. Je kunt spelen met het innemen van verschillende rollen, zonder dat je een toneelstuk opvoert. Want je blijft authentiek, jezelf, in al je veelzijdigheid. Mensen die hun binnenwereld hebben leren kennen, zien hoe het niet zozeer de buitenwereld is die hun werkelijkheid vormgeeft, maar veeleer de scheppende kracht in hen zelf. Vanuit persoonlijk meesterschap strijden zij niet tegen ongunstige omstandigheden, maar gebruiken zij hun innerlijke kracht om desondanks hun doelen te realiseren. Schoolleiders kunnen met persoonlijk leiderschap zinvolle verbindingen creëren en toegroeien naar een nieuwe regie in de samenwerking met ouders, die niet gebaseerd is op de kramp van angst en controle.

Is persoonlijk leiderschap of persoonlijk meesterschap te leren? Wordt het dan niet weer een zoveelste vaardigheid of zelfs een trucje? Ik heb inderdaad getwijfeld of ik er een boek over wilde schrijven. Het is nu eenmaal geen stof die je alleen via je hoofd tot je moet nemen. Het gaat niet om activiteiten die je af kunt vinken. Je moet het gaan ervaren, gaan doorleven. Daarbij kom je ongetwijfeld vragen tegen waar geen antwoorden op te vinden zijn in boeken. Dan heb je misschien iemand nodig om je te helpen hierop te reflecteren. Dat is dan ook de reden dat ik mensen hier persoonlijk in begeleid. In trainingen en coachingtrajecten worden mensen veel dieper geraakt dan met het lezen van een boek. Verandering ontstaat nu eenmaal niet zozeer door wat je weet, door kennis in het hoofd, maar veeleer door de ontdekkingen die je doet vanuit het werkelijk geraakt worden in je kern.

Toch kan een boek wel degelijk een tipje van de sluier oplichten. Ik hoop dan ook dat dit boek basisschooldirecteuren, adjunct-directeuren en locatiemanagers zal inspireren om met ambitie, vertrouwen en verantwoordelijkheid het onderwerp ouderbetrokkenheid

ter hand te nemen en om hierbij de eigen patronen en beschermingsmechanismen onder ogen te durven komen. Om niet bang te zijn om fouten te maken maar ervan te leren. Om moedig te zijn zonder de angst te ontkennen en verdringen. Dus om de lastige kanten in de samenwerking met ouders niet uit de weg te gaan, maar om deze aan te gaan, zonder de eigen kwetsbaarheid weg te stoppen, te verbergen. Op deze manier is het mogelijk om je professionele verantwoordelijkheid op te pakken, uit een gevoel van machteloosheid te stappen en ook het denken in termen van daders en slachtoffers los te laten.

Strakke controle blijkt niet te werken om regie te verkrijgen over de samenwerking met ouders. Je zult moeten accepteren dat je bepaalde zaken niet in de hand hebt. In plaats van het zoeken naar meer en meer houvast, kun je beter je oude vertrouwde houvast onderzoeken. Werkt het nog wel? Is het nog wel hoe je in het leven wilt staan? Hoe zou het zijn om hier iets van los te laten? Er zijn dan minder trucjes nodig, en je authenticiteit neemt toe. Je weet te handelen naar wat het moment van je vraagt. In persoonlijk leiderschap blijkt dan ook precies de sleutelfactor te liggen waarmee het maatwerk en de creativiteit mogelijk zijn die ouderbetrokkenheid tot een succes kunnen maken.

Dit boek laat zien hoe ouderbetrokkenheid minder afhankelijk hoeft te zijn van toevallige factoren, van omstandigheden waarop je geen vat hebt. Het toont aan dat je als schoolleider het gevoel van pech hebben met je team of pech hebben met de ouders kunt doorbreken, ook al heb je de omstandigheden niet in de hand. Hoe eerlijker je naar binnen durft te kijken, hoe minder je door je angsten en onzekerheden geleid zult worden en hoe minder dwang en controle je nodig hebt om de regie te voeren.

Met het tonen van de weg naar persoonlijk leiderschap in ouderbetrokkenheid, kan dit boek dan ook de cruciale factor zijn voor het tot bloei komen van de samenwerking tussen school en ouders.

Spanningsvelden

Een aantal spanningsvelden zal onder de loep worden genomen. De spanningsvelden die we op basisscholen zien, hebben bijvoorbeeld te maken met:

- acceptatie van anderen versus grenzen stellen;
- controle versus vertrouwen;
- inlevingsvermogen versus zakelijkheid;
- kwetsbaarheid toelaten versus kwetsbaarheid afschermen;
- verantwoordelijkheid zelf nemen versus verantwoordelijkheid bij anderen leggen;
- het geloven in je eigen waarheid versus het zien van de waarheid van de ander;
- loyaliteit naar je team versus loyaliteit naar ouders;
- regie via controle versus regie via het je openstellen.

Het is vaak werken op het scherpst van de snede. Stuur je te weinig aan, dan doet iedereen maar wat. Neem je de touwtjes te strak in handen, dan worden anderen passief of wordt er buiten het zicht om over je gemopperd en geklaagd. Ben je te aardig, dan lopen ze over je heen. Ben je te zakelijk en afstandelijk, dan komt er geen warme betrokken uitwisseling tot stand. Over dit alles heen spelen je missie en visie een belangrijke rol. Waardoor word je gedreven? Waar wil je naartoe en hoe ga je dat bereiken?

De dans als metafoor

In het interview met Gerard van Vliet, schoolleider op Basisschool Jeroen in Den Haag, gebruikte hij een aantal keer de symboliek van het dansen. Het bracht me op het idee om de dans als metafoor te gebruiken in dit boek. In de dans zien we zowel actie als verstillingsgeuit via het jezelf geven en soms even terughouden, via expressie en ingetogenheid, via leiden en volgen. En bovenal is er in de dans sprake van intimiteit en van kwetsbaarheid. En dat alles in een uiterst precair evenwicht. Verstaan we de kunst van het dansen, dan wordt het een genot om te ervaren. Een mooie dans tilt ons uit boven het middelmatige en is zeer vreugdevol.

Dansen kunnen we met of zonder danspartner. We kunnen koorddansen, waarbij het om het evenwicht draait. We kunnen balletdansen, waarbij de expressie en de interactie centraal staan. We kunnen discodansen, met strakke beat. We kunnen met een danspartner rock 'n roll dansen, salsa, de wals, de tango of de cha cha cha. Alle dansen vragen weer om andere kwaliteiten.

Het samen dansen vraagt om een goede balans in leiden en volgen. Als schoolleider moet je kunnen dansen met ouders en met je teamleden. En ook met de mensen waarmee je bovenschools te maken hebt, zoals het schoolbestuur. Je moet kunnen dansen onder verschillende omstandigheden. Een goede danser laat zich niet van een topprestatie weerhouden als het buiten stormt of onweert, als de vloer te stroef is of als het koud of te warm is. Als schoolleider kun je dansen onder alle omstandigheden en zorg je zelf voor een juiste balans. Daarbij stem je je goed af op de muziek.

Om de dans extra kleur te geven en hem uit te laten steken boven het middelmatige, is ambitie, inzicht, lef en doorzettingsvermogen nodig, en de kunst om om te gaan met het onverwachte:

- Heb je geen ambitie, dan leg je je te snel neer bij matige resultaten en kom je niet verder.
- Heb je geen inzicht, dan zul je niet doorhebben wanneer je even in moet houden of wanneer je juist wat extra moet geven; waar je zelf sturing geeft en waar je de ander ruimte geeft voor eigen inbreng. Je moet aanvoelen hoe je samen vol passie tot een prachtige expressie kunt komen.
- Hiervoor is de lef nodig om buiten de gebaande paden te treden en je comfortzone te verlaten. En ook de lef om verantwoordelijkheid te nemen, niet alleen voor je eigen prestaties maar tevens voor die van je danspartner.
- Zonder doorzettingsvermogen kan het zijn dat je te snel opgeeft, dat je niet gelooft dat je ooit een goede danser kunt worden. Om je de kunst van het dansen eigen te maken, zul je voortdurend moeten oefenen en zul je leren door vallen en opstaan.
- Een goede danser kan omgaan met het onverwachte. Fouten of vergissingen worden geïntegreerd in de dans en zo wordt er op speelse wijze een nieuwe wending aan gegeven. De Nederlandse balletdanseres Sonia Gaskell (1904-1974), die van Joods-Russische afkomst was en initiatiefneemster van het Nationale Ballet, placht te zeggen wanneer een danser(es) viel of struikelde: *“Altijd iets van maken.”* Goed kunnen dansen hangt dan ook samen met het verstaan van de kunst van het spelen. Een goede danser is een vakman of vakvrouw met de speelse geest van een kind. Ieder moment wordt als

nieuw ervaren en met de daaruit voortvloeiende expressie weet de danser iedereen te betoveren.

Dit boek gaat over de benodigde danskwaliteiten van basisschooldirecteuren, adjunct-directeuren en locatiemanagers om ouderbetrokkenheid tot bloei te brengen. Dat wil niet zeggen dat de inzichten uit dit boek alleen voor deze doelgroep nuttig zijn. Uiteraard zijn deze ook bruikbaar in de VVE en in het voortgezet onderwijs. En ook bovenschoolse managers, MT-leden, ouderbetrokkenheid-coördinatoren, leraren en ouders kunnen er hun voordeel mee doen.

Hoewel voor dit boek alleen interviews met betrokkenen uit Nederland zijn gehouden, zijn de inzichten die hier worden gepresenteerd ongetwijfeld ook bruikbaar voor de scholen in Vlaanderen. Ieder danst zijn eigen dans, maar de basisprincipes zijn overal van kracht.