

# Iedereen wil toch het beste voor het kind!?

## Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders

Betrokken ouders, beter presterende kinderen, zo blijkt uit onderzoek. Maar hoe zorg je als ministerie van OCW dat ouders en scholen samen gaan optrekken? Niet door ze te willen dwingen met regels. Wel door de motivatie als uitgangspunt te nemen – iedereen wil toch het beste voor kinderen –, het gesprek met ouders en scholen aan te gaan en hun initiatieven te versterken. “Zo sturen lukt alleen als beleid en communicatie echt hand in hand gaan”, ondervond programmamanager ‘Ouders en school samen’ Ingrid Brummelman.

### Wederzijdse verwachtingen

In november 2011 haalde minister Van Bijsterveldt van OCW de pers met haar oproep aan ouders en scholen om steviger samen te werken, in het belang van de ontwikkeling van kinderen op school. Het ging haar om wederzijdse verwachtingen. Ouders verwachten veel van de school van hun kinderen. Andersom mogen leerkrachten ook wat van ouders verwachten. Bijvoorbeeld dat ouders hun kinderen thuis ondersteunen, door voor te lezen, te helpen met het plannen van huiswerk of te helpen bij het kiezen van een geschikte opleiding. De minister vindt het belangrijk dat ouders zich meer onderdeel gaan voelen van de schoolgemeenschap. De minister deed haar oproep niet voor niets; uit onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling van hun kinderen de leeropbrengsten van hun kinderen verhoogt.

### Praktijkaanpak

Maar hoe realiseer je dat ouders en school hun samenwerking versterken? OCW heeft daarin een beperkte rol. Het is immers echt een verantwoordelijkheid van school en ouders om ouderbetrokkenheid vorm te geven. De minister voerde een aantal gesprekken op scholen, met ouders, leerlingen, leerkrachten en schooldirecteuren. Duidelijk werd dat veel scholen er goed in slagen om ouders actief te betrekken bij de ontwikkeling van hun kind, maar ook dat veel scholen nog worstelen met hoe dat handen en voeten te geven. Aangezien elke school anders is, bestaat er ook geen *one-size-fits-all benadering*. De populatie van de school, de cultuur en visie van de school – dit alles bepaalt wat waar werkt.



OCW koos voor een nieuwe aanpak. Het projectteam, dat in november 2011 aan de slag ging, doorsnijdt de sectorale benadering, waarbij het ministerie is georganiseerd rond de sectoren in het onderwijs. Het onderwerp wordt integraal aangepakt in een klein team, dat nauw samenwerkt met de directies VO, PO en MBO. Ook betrof programmamanager Ingrid Brummelman twee professionals uit de onderwijspraktijk in haar team.

- “Er bestaat geen
- one-size-fits-all benadering”

### Van systeemwereld naar leefwereld

Deze praktijkervaring is nodig voor de aanpak die ze voor ogen had. Ingrid is zich er sterk van bewust dat de verandering die ze voor ogen heeft gerealiseerd moet worden in de praktijk. Dat betekent dat je de brug naar die praktijk moet kunnen slaan. “Sterker nog, dat betekent dat je in die praktijk – bij ouders en scholen – begint en niet start vanuit de Haagse systeemwereld. Want in die ‘leefwereld’ wil je verandering realiseren. In de leefwereld hebben ouders en scholen het beste voor met hun kinderen, maar weten ze elkaar nog niet altijd goed te vinden. En in die leefwereld zijn vaak al hele goede voorbeelden en inspirerende mensen te vinden die de ontwikkeling in het veld kunnen ondersteunen. Van die kracht hebben we gebruik gemaakt. Dan komt verandering tot stand zonder dat je vanuit de systeemwereld stuurt met regels en geld.”

Ingrid moest dus op zoek naar andere manieren om te sturen in de ‘leefwereld’ van ouders en scholen. In de programma-aanpak onderscheidt ze er vier. Allereerst is er de minister, die zich persoonlijk aan het thema verbindt met een normerend en stimulerend verhaal. Ten tweede ziet ze kennis als motivator voor verandering – wetenschappelijke onderbouwing door goed onderzoek, maar ook het delen van inspirerende voorbeelden. Het derde en meest krachtige instrument: het aanboren en mobiliseren van een breed netwerk dichtbij ouders en scholen, van partijen die vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid de ambitie ondersteunen en invullen. En ten slotte, aandacht voor borging na afloop van het project.

### Inspiratie en enthousiasme

Om een beweging te kunnen inzetten in die ‘leefwereld’ van scholen en ouders, moest het programma-team het veld in. Heel belangrijk daarin is de inspiratiegroep, waarin stakeholders en betrokkenen, van gemeenten tot onderwijsadviesbureaus, ideeën uitwisselen. Deze groep is vanuit het niets begonnen met enthousiaste mensen. De inspiratiegroep breidt



zich steeds verder uit, mensen uit het veld melden zich spontaan aan. “Al deze mensen hebben hun eigen netwerk met daarin scholen en ouders en allemaal spelen ze op hun eigen manier een rol in het verder brengen van ouderbetrokkenheid. Vanuit OCW hebben we hen verbonden en gefaciliteerd,” licht Ingrid toe.

Het programmateam ging op zoek naar praktijkvoorbeelden, die andere scholen en ouders kunnen inspireren. Er worden in het hele land bijeenkomsten over ouderbetrokkenheid georganiseerd, gesprekken met betrokkenen gevoerd. Ook is er een speciale Facebookpagina, waar discussies tussen ouders, leraren en andere professionals plaatsvinden, en een overzicht staat van praktijkvoorbeelden en evenementen in het land. Uitgangspunt bleef dat het veld het met elkaar moest doen en van elkaar kon leren, benadrukt Ingrid. “Wij als OCW hebben zelf vrijwel niets georganiseerd. Steeds hebben we anderen gevraagd iets op te zetten of aandacht aan het onderwerp te besteden op hun evenementen, maar we financierden ze niet. Wel denken we mee met de organisaties en we zorgen er geregeld voor dat de minister aanwezig is op een bijeenkomst, waar zij zelf in gesprek gaat met ouders en scholen over hun samenwerking.”

### Sturen in een veld met 1000 bloemen

De aanpak klinkt als ‘duizend bloemen laten bloeien’. Maar OCW stuurt wel degelijk door heel precies te kijken welke initiatieven echt effectief zijn in het bereiken van de doelstellingen. Een voorbeeld van dit soort ‘relationele sturing’ is het traject rond het curriculum van pabo’s en lerarenopleidingen. Uit onderzoek blijkt dat docenten zich in de omgang

met ouders vaak niet vaardig genoeg voelen. In de opleiding wordt er maar beperkt aandacht aan besteed. OCW zou dit graag anders zien, maar heeft geen directe invloed op het curriculum. Daarom bracht de minister een werkbezoek aan een pabo die hierin voorop loopt. De opleidingen hebben vervolgens zelf het initiatief genomen om samen te zoeken naar manieren om het thema ouderbetrokkenheid in het curriculum een plek te geven. OCW denkt mee, maar bepaalt niet. Daarnaast heeft OCW voorgesteld om op een congres voor school-directeuren de vraag te stellen wat zij van toekomstige docenten verwachten in de omgang met ouders. De resultaten worden vervolgens gepresenteerd op een congres van opleiders. Zo stimuleert het ministerie dat er in de keten over het thema wordt nagedacht – iets wat niet vanzelf tot stand zou zijn gekomen.

### Twee petten

In de aanpak draait alles om het organiseren van de dialoog, het opbouwen van netwerken in het veld en een goed proces met een focus op de gewenste verandering. Wat betekent dat voor de beleidsmedewerkers in het team van Ingrid Brummelman? Volgens haar vraagt het van beleidsmedewerkers een procesmatige manier van denken: denken vanuit relaties, netwerken en verbindingen, en vanuit intrinsieke motivatie en kansen in plaats van vanuit belangen, macht en risico’s. “En het vraagt andere prioriteiten: niet alleen blijven schaven aan een brief aan de Kamer, maar ook zorgen dat je scholen en ouders informeert en hen uitnodigt tijdens het debat, zodat er ouders op de tribune zitten”, legt Ingrid uit. Zelf is Ingrid, naast programmamanager Ouders en

school samen, ook plaatsvervangend directeur van de directie Communicatie. De twee petten – communicatie en beleid – die elkaar niet altijd weten te vinden in dit soort trajecten, heeft zij dus beide op haar hoofd. En dat blijkt een groot voordeel. Dat vindt ook Linda Westhoff, die als zelfstandig communicatieadviseur in de eerste fase van het project de communicatie vorm gaf. “Ingrid bepaalde én bewaakte de grote lijnen in de communicatiestrategie. Zij effende het pad bij beleid, maar waakte er aan de andere kant bij communicatie voor dat het project niet als PR-programma voor OCW en de minister gezien werd, maar echt als beleidsinstrument.”

## “Het gaat om denken vanuit relaties, netwerken en verbindingen”

### Simpele kernboodschap

Aan Linda de taak vooral te zorgen voor het juiste ‘jasje’, waarin alle partijen in het programma zich comfortabel voelden. “Vooral na de eerste heftige reacties op de uitlatingen van de minister was het belangrijk een kernboodschap te vinden die partners motiveerde en verbond. Na veel gesprekken en testen werd dat heel simpel: Ouder en school samen.” Ook de communicatiemiddelen mochten niet een zwaar OCW-signatuur dragen, maar moesten plaats bieden aan bijdragen van alle partijen. Rijksbreed zijn

hiervoor geen mogelijkheden. Dus kwam er, naast een beperkt dossier op [Rijksoverheid.nl](http://Rijksoverheid.nl), een [Facebookpagina](#) met een eigen uitstraling en alle ruimte voor interactiviteit. Ingrid: “Dit blijkt een gouden greep. Het biedt een platform voor discussies tussen ouders, leraren en professionals. Die vinden intensief plaats én het biedt betrokken organisaties de mogelijkheid hun eigen activiteiten onder de aandacht te brengen.” Het projectteam, dat de pagina zelf bijhoudt, heeft er ook veel van geleerd. “Allereerst kost het goed bijhouden veel tijd. Daarnaast krijg je te maken met heel andere informatie dan die je gewend bent als ministerie te verstrekken. Er bleek bijvoorbeeld veel vraag naar tips over bezigheden tijdens schoolvakanties.”

### Denkomslog

De zichtbare rol van de minister is cruciaal voor het programma. Zij zorgt door haar aanwezigheid op tal van bijeenkomsten en evenementen dat het thema op de agenda blijft. En dus is een goede samenwerking met de woordvoerder essentieel. Woordvoering in een programma als Ouderbetrokkenheid vraagt volgens Ingrid een speciale aanpak: “Het is de denkomslog van ‘is het project interessant genoeg voor de minister om daar te zijn?’ naar ‘is het voor het project belangrijk dat de minister er is?’” In de aanpak van de woordvoerder van de minister, Odie Geerligts, gaan de belangen van minister en het veld hand in hand. De minister draagt haar overtuiging dat kinderen beter worden van een goede samenwerking tussen school

en ouders krachtig en positief uit op verschillende evenementen in het land: ‘wat wil ik bereiken’. Maar het ‘hoe’ komt vanuit het veld. “De combinatie van die twee maakt het tot een sterk verhaal, dat niet alleen van OCW is, maar door tal van partijen wordt overgenomen en verder gebracht.”

Volgens Odie Geerligts is het uitgangspunt bij de media-aanpak rond ouderbetrokkenheid steeds om ‘anderen’ het belang en de winst van een goede samenwerking tussen ouders en school te laten vertellen. “De oproep van de minister om de samenwerking te versterken maakte behoorlijk wat los. Het debat dat ontstond gaf aan dat ouderbetrokkenheid niet alleen een belangrijk, maar ook een gevoelig thema is. Uit de reacties van zowel ouders, leraren en schooldirecteuren bleek dat de minister een terecht thema had geagendeerd en dat er op veel plekken nog veel te winnen viel. De belangrijkste zorg van de minister was dat de werelden van thuis en school onvoldoende op elkaar zijn afgestemd of zelfs uit elkaar groeien.”

### ‘Zachte’ woordvoering

De minister ging na haar oproep in gesprek met ouders, leerkrachten, schooldirecteuren en ouder- en onderwijsorganisaties. Belangrijkste conclusie: veel scholen zijn actief bezig met het thema ouderbetrokkenheid, maar een groot aantal vindt het best lastig om daar goed invulling aan te geven. Odie: “De ‘ouderbetrokken’ scholen hebben we daarom op verschillende plekken in de media hun verhaal laten vertellen. Om andere scholen te laten zien welke winst dat kan opleveren, zodat zij daar hun voordeel mee kunnen doen.”

Veel woordvoerders zullen het project wat ‘vaag’ vinden. “Het is toch vrij Haags om ‘hard nieuws’ te willen brengen. In een programma als Ouderbetrokkenheid zijn er weinig harde resultaten en al zeker geen ferme maatregelen. Dan moet je je eigen nieuws maken,” aldus Ingrid. Bijvoorbeeld door het ‘pluggen’ van onderzoeksresultaten, vertelt Odie: “Wanneer wij de resultaten binnenkregen van een onderzoek naar bijvoorbeeld wederzijdse verwachtingen van ouders en school, brachten wij media in contact met schooldirecteuren en ouders om zo het verhaal áchter de cijfers in beeld te kunnen brengen.”

### Aantoonbare resultaten

Ingrid Brummelman heeft gekozen voor een aanpak die nieuw was bij OCW. “Dit geef je vervolgens vorm met collega’s van allerlei directies. Dat is ontzettend leuk en inspirerend, maar collega’s vinden het soms



weleens lastig dat je veel initiatieven, zoals de organisatie van bijeenkomsten bij andere partijen laat. Dan maakten ze zich zorgen – wat als er Kamervragen over zouden komen? Tja, dan kan ik niet meer doen dan in volle overtuiging uitleggen waarom we ervoor hebben gekozen het veld het zelf te laten doen. Dit betekent voor OCW dat je ruimte moet laten voor de eigen initiatieven en je er beperkt wat over te zeggen hebt.” Ingrid beseft dat juist haar achtergrond als communicatie-expert haar aanpak sterk kleurt. “Ik ken de kracht van communicatie en een goed proces. En als projectleider had ik de positie om dit goed een plek te geven in het beleidsproces. Had ik als communicatieadviseur aan tafel gezeten, dan was dat nooit gelukt.”

Nu, bijna een jaar later, kan Ingrid constateren dat het onderwerp ouderbetrokkenheid op de agenda staat. Er is aantoonbaar meer gesprek tussen scholen en ouders over de manier waarop ouders hun kinderen thuis kunnen helpen. Scholen en ouders zijn het belangrijker gaan vinden, blijkt uit recent onderzoek. Veel scholen hebben het onderwerp opgenomen in hun jaarplannen. Dat belooft een betere samenwerking tussen scholen en ouders. En daar gaat het om, want kinderen worden daar beter van!

Tekst: Paulijn de Bruijne, coördinator Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken



## De netwerkende overheid

Iedereen doet het, netwerken. Ook de Rijksoverheid. Omdat de opgaven te groot en te complex zijn om als overheid alleen op te pakken, en omdat instrumenten als regelgeving en subsidies hun beperkingen hebben. De Rijksoverheid minder als spelleider en meer als één van de spelers om veranderingen tot stand te brengen- dat is de kern van de ‘netwerkende overheid’

Dit artikel kwam tot stand in aanloop naar het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER over de netwerkende overheid. Het congres vond plaats op 29 november 2012 en werd georganiseerd door de Academie voor Overheidscommunicatie. Zes projecten van binnen de Rijksoverheid die zich kenmerken door de ‘netwerkaanpak’ werden op het congres gepresenteerd.

Lees ook de artikelen over de andere cases:

- “De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is”. Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy
- “Oplossingen komen van partners, het Rijk faciliteert”. Hoe IenM een probleem aanpakt dat van iedereen is
- “Zendingsdrang is nergens voor nodig”. Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden
- Nederland wordt Wijzer in geldzaken. Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt
- Wat levert het Rijk als er geen extra geld is? Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandswijk samen aanpakken

Je vindt ze op [Rijksporaal](#)