



# U en de anderen

Over goed bestuur, horizontale verantwoording en partnerschap

**Ron Stevens,  
Paul van Lent en  
Maaïke Jacobs-Janssen**

zijn allen werkzaam bij Edux onderwijs-  
advies. E-mail: pvanlent@edux.nl

De auteurs geven u inzicht in hetgeen komt kijken bij horizontale verantwoording en het stimuleren van ouderbetrokkenheid.

Verscheidende beleidsontwikkelingen afgelopen jaar benadrukken het belang van goed bestuur, horizontale verantwoording en partnerschap. In dit artikel wordt ingegaan op vormgeving van de horizontale verantwoording in brede zin, met name gericht op de relatie tussen bestuur/school en de ouders.

Eerst komt het overheidsbeleid aan bod, evenals de ideeën over dit onderwerp van een belangrijk adviesorgaan van de overheid, de Onderwijsraad. Vervolgens gaan we in op de praktische consequenties en aanpakken op bestuurs- en schoolniveau.

## Beleidsontwikkelingen

### *Code Goed Bestuur*

De Code Goed Bestuur schrijft in artikel 11 voor dat een 'horizontale dialoog' dient te worden gevoerd. Dit houdt in dat is vastgelegd dat scholen verantwoording afleggen aan belanghebbenden bij de schoolorganisatie. Hierbij wordt specifiek bedoeld op de ouders. Vanuit de eerder genoemde maatschappelijke opdracht is het belangrijk ook aan betrokkenen (ketenpartners) verantwoording af te leggen.

De Code Goed Bestuur beschrijft in artikel 11 hoe met de horizontale dialoog moet worden omgegaan.

Verantwoording afleggen vindt niet alleen binnen de organisatie maar ook daarbuiten plaats. Daarbij duidt het woord 'horizontaal' op het contact met andere maatschappelijke groeperingen, in tegenstelling tot de 'verticale' verantwoording die aan de overheid moet worden afgelegd (en die verder in de code buiten beschouwing blijft). De term 'dialoog' geeft aan dat verantwoording geen eenzijdig proces van informatieverstrekking is, maar dat de ontvangers van die informatie (andere maatschappelijke groeperingen, buurscholen,

'de buurt' e.d.) daar ook iets van mogen vinden. De reactie van de omgeving moet niet alleen gevraagd maar ook gehoord worden.

Het bevoegd gezag moet een uitspraak doen over wie hierbij als 'belanghebbenden' van de organisatie beschouwd moet worden. Die keuze zegt iets over de plaats die het bevoegd gezag voor zich zichzelf ziet in z'n maatschappelijke omgeving. Zo zal een brede buurschool andere partners hebben dan een school voor speciaal onderwijs met een regionale functie. Ook moet aan contacten in de omgeving duidelijk worden gemaakt wat er met hun eventuele feedback gedaan is of wordt. En via welke kanalen men informatie kan verkrijgen.

### *Wet Medezeggenschap Scholen*

Naar aanleiding van het wetsvoorstel Goed Onderwijs Goed Bestuur artikel IV wordt de Wet Medezeggenschap Scholen<sup>1</sup> (WMS) aangepast. In de WMS worden in artikel 11 Adviesbevoegdheid medezeggenschapsraad (MR) de volgende wijzigingen doorgevoerd:

De letterlijke tekst van artikel 11 leden o en p en toevoeging van lid q wordt (na publicatie in het Staatsblad):

*De medezeggenschapsraad wordt vooraf in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over elk door het bevoegd gezag te nemen besluit met betrekking tot in ieder geval de volgende aangelegenheden:*

*o. vaststelling of wijziging van het beleid met betrekking tot het onderhoud van de school;*

*p. vaststelling of wijziging van de wijze waarop de voorziening, bedoeld in artikel 45, tweede lid, van de Wet op het primair onderwijs, wordt georganiseerd en*

*q. vaststelling van de competentieprofielen van de toezichthouders en het toezichthoudend orgaan.*

In artikel 45 *Tussenschoolse opvang en organisatie van de buitenschoolse opvang* 2e lid is vast-

gelegd dat het bevoegd gezag van een basisschool, op daarvoor met ouders afgesproken dagen, zorg draagt voor de organisatie van kinderopvang in de zin van de Wet kinderopvang, voor leerlingen, op doordeweekse niet-schooldagen, niet zijnde algemeen erkende feestdagen en op schooldagen gedurende de vóór- en naschoolse periode, tussen 07:30 uur en 18:30 uur, indien een of meer ouders hierom verzoeken. De kosten die uit die opvang voortvloeien, komen voor rekening van de ouders. Met wijziging van de WMS wordt recht gedaan aan de adviesbevoegdheid van de MR om over genoemde punten als raad te kunnen adviseren.

### *'Ouders als partners'*

De Onderwijsraad heeft begin 2010 het rapport 'Ouders als partners' gepubliceerd. Dit is een advies van de Onderwijsraad aan de Tweede Kamer over verschillende aspecten van ouderbetrokkenheid. In het rapport wordt een pleidooi gehouden om te investeren in partnerschappen tussen ouders en scholen. De school zou zich bewust moeten zijn van de inspanningsplicht om goede contacten met de ouders te hebben. Het rapport biedt stof tot nadenken over aanpakken om als school actief invulling te geven aan de zgn. 'horizontale verantwoording', de verantwoording over de maatschappelijke taak die elke school heeft aan de belanghebbenden, m.n. de ouders.

In het advies 'Ouders als partners'<sup>2</sup> beschrijft de raad dat op het gebied van ouderbetrokkenheid partnerschap gewenst is, maar nog geen vanzelfsprekendheid in de praktijk is. Ouderbetrokkenheid is een breed begrip. Hierbij wordt aangegeven dat betrokkenheid van ouders bij de school en het onderwijs belangrijk is vanwege een vijftal motieven:

- ) taakverlichting van de school;
- ) afstemming over de opvoeding;

- › ondersteuning van het leerproces;
- › als uiting van burgerschap;
- › als een middel tot culturele integratie.

De raad onderscheidt in het advies drie typen van relaties tussen ouders en school. ‘posities’ genaamd.

Ten eerste bestaat er een *individuele, juridische relatie* (vastgestelde rechten en plichten). Ten tweede zijn ouders *samenwerkingspartners* als het gaat om de opvoeding en het leerproces van hun kind. Ten slotte zijn alle ouders onderdeel van een (informele) *oudergemeenschap*. De raad geeft hierbij aan dat het niet zo zeer direct gaat om de belangen en noden van de eigen kinderen, maar over die van de oudergroep van een klas, een groep, een jaar of de school als geheel. Als de oudergroep goed functioneert, komt dat ook ten goede aan de klas en de school.

De aanbevelingen van de raad richten zich op een koerswijziging van het landelijk beleid. Hierbij is de hoofdlijn in het advies dat er in het beleid minder nadruk moet zijn op het eerste (juridische) type. Verdere uitbouw van de positie als rechtgebende zal niet veel extra opleveren. Hierbij dienen wel de bestaande rechten te worden gehandhaafd. Beter is te koersen op een verdere uitbouw van het tweede (partnerschap) en derde type (lid van de oudergemeenschap). Maar waarom zou er meer nadruk moeten worden gelegd op partnerschap en gemeenschapsvorming? Partnerschap kan leiden tot een afgestemde aanpak met betrekking tot de opvoeding en het leerproces van de kinderen. Partnerschap houdt ook verantwoordelijkheid en bereidheid van ouders in (inclusief de vraag op welke wijze schriftelijke afspraken ouders en scholen tot betere verantwoordelijkheidsverdeling kunnen brengen). Gemeenschapsvorming ontlast

scholen en levert een bijdrage aan burgerschapsvorming van ouders.

De raad constateert dat in theorie door school en ouders breed wordt onderschreven dat ouders bij het onderwijs betrokken worden en dat er partnerschap is tussen ouders en school. Echter de wijze waarop ouders in de praktijk werkelijk betrokken zijn,

## School en ouders

### 1 + 1 = 3 !!

partners worden, hangt af van de visie en inzet van de school, waarbij er duidelijke verschillen zijn tussen de onderwijssectoren: elke basisschool is er mee bezig en heeft ouders over de vloer, terwijl in het middelbaar beroepsonderwijs ouders te weinig in het vizier zijn. Maar ook de inzet (tijd) van de ouders speelt een belangrijke rol. Deze inzet wisselt met de leeftijd van het kind en is ook afhankelijk van het opleidingsniveau van de ouder en van de aanwezigheid van eventuele opvoed- of leerproblemen.

Maar hoe geven we dan invulling aan het partnerschap tussen school en ouders. Het verdient aanbeveling dat de overheid zich hierin terughoudend opstelt.<sup>3</sup> (De Tweede Kamer heeft om een kabinetsreactie gevraagd naar aanleiding van het rapport. De toenmalige minister Rouvoet heeft de Kamer in juli 2010<sup>4</sup> laten weten dat die beleidsreactie door het nieuwe kabinet (het huidige kabinet Rutte) zal worden gegeven. Bij het schrijven van dit artikel was die reactie nog niet bekend.) Laat de invulling aan de school, waarbij er een check dient te worden gedaan op de doelen en de effectiviteit. Communicatieve vaardigheden en vaardigheden in

het omgaan met informatie van ouders zijn van groot belang voor het functioneren van ouderbetrokkenheid. Docenten en schoolleiders kunnen daarin beter getraind en opgeleid worden. Lerarenopleidingen dienen hieraan aandacht te besteden en bij het periodiek bijstellen van de (wetelijke) bekwaamheidseisen van leraren en docenten dienen deze onderwerpen aan de orde te komen.

Verder zijn ouderverbanden belangrijk. De onderwijsraad schrijft in haar advies dat vaste en voorspelbare ouder-oudercontacten de sociale textuur rond een klas, groep, jaar of school versterken. Deze ouderverbanden zeven bovendien problemen uit, waardoor er minder opvoedvraagstukken in het klaslokaal terecht komen. Ouderverbanden maken het makkelijker om met ouders in gesprek te komen wanneer zich problemen voordoen met een kind. Het ouderverband heeft als functie de ondersteuning en dialoog tussen ouders onderling te faciliteren. Daarmee kan ook uitdrukking worden gegeven aan de wens tot burgerschapsvorming en burgerparticipatie. De raad beveelt de Kamer aan een stimuleringsmaatregel te nemen, waardoor groepen ouders een ouderbudget kunnen aanvragen voor de opstartfase van een lokaal te organiseren ouderverband.

### Ouderbetrokkenheid in de praktijk

*Binnen beginnen: een heldere visie*

Een school heeft ouders nodig. Zonder ouders zijn er geen leerlingen en is er dus ook geen school. Vandaar dat de school huidige ouders wil behouden, maar ook graag nieuwe ouders de school binnenhaalt.

Het meest essentiële voor ouders



Figuur 1: de visie: de componenten (Bron: Kus de visie wakker)

is vertrouwen: vertrouwen dat hun kinderen datgene leren dat voor hen van belang is. En daardoor vertrouwen dat de schoolorganisatie met haar medewerkers hieraan bijdraagt. Dat de organisatie de doelen die zij zich stelt ook behaalt.

Vertrouwen aan ouders kunnen geven betekent voor de school *binnen beginnen*. Want *buiten winnen is binnen beginnen*. Voordat het bestuur of de school iets kan uitdragen, zal iedereen in de organisatie zich bewust moeten zijn van het doel dat men wil bereiken. En er zullen afspraken moeten zijn over de manier waarop men hiernaar toe wil.

Als het bestuur en de school het binnen op orde hebben, dan heeft de organisatie antwoorden op vragen als:

- › waarom bestaan we?
- › wat is de essentie en de unieke bijdrage die wij leveren?
- › welke idealen zullen wij altijd na blijven streven?
- › wat zou er verloren gaan indien wij niet meer bestonden?

Met andere woorden het hoger doel is helder.

Ook bestaat er een uitdagend toekomstbeeld dat door uiterste inspanningen bereikt kan wor-

den. De richting en benodigde stappen zijn bekend.

De kernwaarden zijn vertaald in normatieve gedragsregels die als richtlijn voor alledaags handelen fungeren. Het is zichtbaar wat de kernkwaliteiten zijn binnen de school.

Binnen het strategisch beleid is dit alles helder, maar ook zichtbaar in de school.

Een voorbeeld van een 'resultaatgerichte' school:

- › het schoolplan bestaat uit concrete doelstellingen, vertaald in leerlingresultaten die op een hoger niveau liggen dan op basis van de populatie verwacht mag worden;
- › leraren zijn gericht op hoge leeropbrengsten (op alle ontwikkelingsgebieden) door hoge verwachtingen uit te dragen; dit is zichtbaar in bijvoorbeeld de wijze van instructie;
- › leerlingen weten wat er van hen verwacht wordt;
- › ouders wordt helder aangegeven hoe het staat met de resultaten van hun kinderen;
- › er is constructief overleg met het VO over de prestaties van de leerlingen in het VO;
- › alle activiteiten worden uitgevoerd volgens Plan-Do-Check-Act-cyclus.

*Buiten winnen: verantwoording en marketing*

Als de visie helder is, kunnen het bestuur en de school naar buiten toe. Ouders zijn hierbij natuurlijk belangrijk. Maar daarnaast ook andere belanghebbenden zoals de wijkbewoners en andere organisaties zoals welzijnsorganisaties, voorschoolse voorzieningen, voortgezet onderwijs en gemeente.

Hierbij is van belang welk doel je wilt bereiken met de externe communicatie.

Dit kunnen verantwoordingsdoelen zijn, zoals:

- › *draagvlak creëren*; bijvoorbeeld zorgen voor voldoende draagvlak bij een wijziging in het onderwijsconcept van de school;
- › *leer- en verbeterfunctie*; bijvoorbeeld door de MR als kritische partner te betrekken bij een verandering in de schooltijden, beter zicht te krijgen op wensen van zowel personeel als ouders;
- › *rekenschapfunctie*; bijvoorbeeld het aangeven van de leerling-uitstroom in de schoolgids.

Daarnaast zijn er ook marketingdoelen:

- › *imago*; bijvoorbeeld het imago dat als een kind aangenomen wordt op de school, het kind ook de zorg krijgt die het nodig heeft;
- › *handhaven marktpositie of uitbreiden marktaandeel*; bijvoorbeeld door je ook te richten op de buitenwijk van de naastgelegen stad;
- › *ambassadeursschap*; bijvoorbeeld voorschoolse voorzieningen die de school aanbevelen bij 'nieuwe' ouders.

De activiteiten/middelen die kunnen leiden tot het behalen van de marketing- en verantwoordingsdoelen kunnen samenhangen.

Voorbeelden:

- › jaarverslag
- › ouderpanels
- › intakegesprekken
- › persbericht

Met dezelfde activiteiten kun je meerdere doelen bereiken, als



je deze activiteiten op de juiste manier uitvoert. Om het gewenste vertrouwen van de stakeholders te behouden/verkrijgen is het ook hier weer van belang dat de activiteiten passen bij de visie van de school en daarnaast zullen ze moeten bijdragen aan de doelen van de organisatie. Dan kan het niet zo zijn dat de activiteiten slechts 1-richtingverkeer zijn. Stimuleren van inbreng van de belanghebbenden zal essentieel zijn voor een goed functionerende school en of bestuur. En dan hebben we het natuurlijk niet over het wasen van de sportshirtjes. Vele partners die de school feedback geven, kunnen de school dichter bij het gewaagde doel brengen.

Zijn ouders die vandaag met een klacht bij u aan het bureau komen, roddelen aan het hek of een boze brief sturen naar het bestuur wel uw partners? Het valt soms, te midden van de hectiek van alledag niet altijd even makkelijk om het zo te zien. Afstand nemen helpt. Evenals nadenken over hoe u de dialoog en het partnerschap op een structurele manier wilt bevorderen. Hoe gaat u verantwoording afleggen? Wat doet u met feedback? Hoe wijst u belanghebbenden op hun verantwoordelijkheden? We hopen met dit artikel inzichten te hebben aangereikt waarmee u deze vragen kunt beantwoorden en waarmee u kunt reflecteren op uw positie ten opzichte van belanghebbenden. 

### Literatuur

Stevens, R.J.(2006). Educational governance: naar een moderne vorm van (be)sturen. In: *Redax* juni 2006.  
Loo, H. van der, J. Geelhoed en S. Samhoud (2007), *Kus de visie wakker*. Ouders als Partners, Onderwijsraad, februari 2010  
Code Goed Bestuur, PO-raad, januari 2010  
Wet Medezeggenschap Scholen, Staatsblad, 30 november 2010  
Mr. A. Rouvoet Minister OC&W: *Advies Onderwijsraad 'Ouders als partners'*; brief Voorzitter Tweede Kamer der Staten Generaal, 8 juli 2010.

### Noten

- 1 Wet Medezeggenschap Scholen, Staatsblad, 30 november 2010
- 2 Ouders als partners, Onderwijsraad, februari 2010
- 3 Ouders als partners, Onderwijsraad, februari 2010
- 4 Mr. A. Rouvoet Minister OC&W: Advies Onderwijsraad "Ouders als partners"; brief Voorzitter Tweede Kamer der Staten Generaal, 8 juli 2010

#### Interim-management

Competentiemanagement  
Individuele Coaching  
Teamcoaching  
FUWA  
Onderzoek & Analyse  
Managementontwikkeling  
Werving & Selectie

#### Assessments

## PERSOONLIJK ASSESSMENT

### een concrete ondersteuning naar POP of selectie

Een ontwikkel- of selectieassessment specifiek voor de functie binnen uw organisatie.

Een competentiescan in combinatie met een persoonlijkheidsindicator geeft een compleet beeld van de medewerker of kandidaat.

## INTERIM MANAGEMENT

### een betaalbare oplossing op maat

Tijdelijke resultaatgerichte directieleden die uw specifieke vraagstuk oplossing en bovendien snel inzetbaar zijn.

**AXUM**  
Organisatie Adviseurs  
T 088-8883333 • www.axum.nl

maakt veranderingen voorspelbaar.

