



Datum

7 maart 2010

Managen van het partnerschap met ouders; een presente benadering

Ouders worden steeds meer gezien als een belangrijke partner voor de school bij de begeleiding en opvoeding van hun kind op school. Samen staan ze sterker en samen kunnen ze betere voorwaarden scheppen voor de ontwikkeling van het kind. Met de invoering van Passend Onderwijs wordt van scholen gevraagd ouders meer zeggenschap te geven. En bij de (horizontale) verantwoording van hun beleid gaan scholen steeds meer de dialoog met ouders aan. Het lijkt er dus op dat het partnerschap tussen school en ouders een steeds belangrijkere plaats inneemt en dat ouders meer en meer een gelijkwaardige gesprekspartner worden van de school bij het vormgeven van het onderwijs.... Maar is dat in de praktijk ook zo? En wat vraagt het van de schoolleider om het partnerschap van school en ouders goed tot zijn recht te laten komen op alle niveaus in de school?

Door Mariëlle Rutten, Cees de Wit en, Lenie van Lieverloo

Wie wil dat ouders participeren in de school, moet toe naar partnerschap. Dat houdt in: vertrouwen hebben in elkaar, aandacht hebben voor de ander, bereid zijn naar elkaar te luisteren en alles te bespreken. Bestuur of directie zal in de school een context moeten creëren waarin dit partnerschap vorm kan krijgen.¹

In het project 'Ouders aan zet !?' van KPC Groep is 'presentie' en 'presentiemanagement' een belangrijk thema. 'Presentiemanagement' heeft vier belangrijke kenmerken die de schoolleider kunnen ondersteunen in het creëren van een context voor partnerschap met ouders: de schoolleider heeft een visie op onderwijs en op het partnerschap met ouders, is bekend met de praktijk van partnerschap met ouders, neemt de juiste positie in en stemt het management bewust af op het vormgeven van partnerschap met ouders.²

Presentie benadering in het kort

De presentietheorie is ontwikkeld door Andries Baart, bijzonder hoogleraar aan de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Baart ontwikkelde de presentietheorie op grond van participerend onderzoek onder hulpverleners die mensen bijstaan die in moeilijke omstandigheden verkeren, zoals daklozen, psychiatrische patiënten, drugsverslaafden. Baart ontdekte dat succesvolle hulpverleners overeenkomsten vertonen in hun aanpak. Kenmerken van deze aanpak zijn menslievendheid, aandacht, een respectvolle benadering van kwetsbare

¹ Zie voor meer informatie over partnerschap tussen ouders en school www.oudersalspartners.nl of www.kpcgroep.nl/ouders.

² In het vervolg spreken we over schoolleider. Daarvoor kan m.m. ook bestuurder of afdelingsleider (m/v) gelezen worden.

mensen, en het uitoefenen van een zekere drang om zorg te accepteren of om bepaalde acties te ondernemen. De kern van de aanpak noemt hij presentie: 'vanuit er-zijn-met de ander komen tot er-zijn-voor de ander'. Deze algemene karakteristiek laat zich concretiseren in een achttal kenmerken. Bij elk kenmerk hoort een werkprincipe en een waarde die kenmerkend is voor dat principe. Om een beeld te geven van de presentiebenadering worden de acht kenmerken in onderstaand kader kort weergegeven.

1. Vrij zijn voor ...

In de presentiebenadering kom je – ook als professional – bij de ander binnen zonder vaststaande agenda. Wat aandacht verdient, moet zich als zodanig kunnen melden en dat vergt een zekere vrijheid. Je laat je leiden door wat de ander aan de orde stelt. Je bent daarvoor beschikbaar.

2. Openstaan voor...

Als professional opereer je niet vanuit een vaste plek, je mengt je onder je collega's, je leerlingen, je ouders. Het gaat er niet om dat de mensen zich naar jou keren, maar dat jij je naar hen keert. Voor een mentor betekent dit dat hij het contact met ouders ook zoekt in bijvoorbeeld een huisbezoek of een andere sociale context die voor de ouders gebruikelijk is.

3. Een aandachtige betrekking aangaan

Als je je vrij hebt gemaakt en je opent (zonder je te verbinden met externe en interne eisen) betrek je je nu op de ander. Je bouwt een andere dan alleen een functiespecifieke relatie met de ander op. Je aandacht is daarbij ongericht en open voor alles wat zich aandient.

4. Aansluiten bij het bestaande

De agenda wordt in hoge mate bepaald door wat de ander aan de orde stelt en zoals de ander dat aan de orde stelt. Als presentiebeoefenaar blijf je bij het verhaal van de ander en diens taal zonder dat verhaal te duiden in termen die vreemd zijn aan dat verhaal.

5. Perspectiefwisseling

Het gaat erom de werkelijkheid van de ander te leren kennen, diens wereld waar te nemen vanuit diens perspectief. Het begrip van de ander en diens situatie zoals-die-is, komt tot stand in een min of meer ongestructureerd gesprek. En eventuele doelen (wat gaan we doen, wat is goed en hoe moet het nu verder?) krijgen in een losse beraadsvorm gestalte.

6. Je aanbieden

Presentiebeoefenaren nestelen zich in het sociale netwerk van de ander en vullen daarin ook gaten op. Ze gaan op een ongehaaste, trouwe en onvoorwaardelijke wijze deel uitmaken van de sociale wereld van de ander.

7. Geduld en tijd

Als presentiebeoefenaar ben je principieel ongehaast, neem je de tijd en gun je de ander de tijd. De tijd wordt bovendien niet gestructureerd door een fasegewijze uitvoering van een plan van aanpak, maar door trouw. Tijd is nodig voor het naar boven laten komen van wat goed kan zijn. Vaak kunnen alleen in vrije, onbelemmerde tijd nieuwe betekenissen, nieuwe zingeving ontstaan.

8. De trouwe toeleg

Als presentiebeoefenaar ben je trouw aan mensen, je komt alsmaar terug, je bent loyaal, volstrekt toegewijd en toegedaan. Die trouw aan wie moeite heeft zich te laten zien in de staat waarin hij verkeert, werkt troostend. Die trouw staat of valt met betrouwbaarheid. Je gaat niet met het verhaal van de ander 'aan de haal' door er jouw verhaal van te maken, het om te smeden of op een andere manier wezenlijk te herformuleren.

Toepassing in het onderwijs

De presentietheorie van Baart is ontwikkeld in het kader van zorg en hulpverlening. Zijn inzichten kunnen ook in het onderwijs worden toegepast. KPC Groep heeft een begin gemaakt met een onderzoek waarin wordt nagegaan in hoeverre de principes van presentie ook in het

onderwijs waardevol kunnen zijn. Hierbij is verkend of en hoe de presentiebenadering toepasbaar is in de relatie met ouders, in het bijzonder als het gaat om een leerling met een zorgvraag.

Een neerslag hiervan is te vinden in de publicatie 'Vertrouwen in elkaar...' in het tijdschrift *Schoolbestuur*.³ Een belangrijke voorwaarde voor het toepasbaar maken van de presentiebenadering in het onderwijs is dat onderwijsgeevenden ook in de gelegenheid worden gesteld om de presentiebenadering in de praktijk te brengen. De ruimte hiertoe kan geschapen worden door de schoolleider. Wat vraagt dit van hem of haar? Met andere woorden: hoe kan presentie gemanaged worden?

Voorwaarden voor presentie management

Uiteraard vraagt presentie management om een manager die zelf present is. Daarmee maakt de manager echter nog niet per se presentiebeoefening mogelijk voor de professional op uitvoerend niveau. In het artikel 'Moet dat nou? Presentie en het verlangen van de manager'⁴ schetst Baart een aantal voorwaarden waaraan presentie management moet voldoen. In het kader van dit artikel zullen we drie van deze voorwaarden nader beschouwen.

1. *Er moet een inhoudelijk referentiepunt zijn.* Een visie of richtsnoer waarmee het schip een eigen koers kan varen. Voor de schoolleider betekent deze voorwaarde dat er een visie moet zijn op wat goed onderwijs is en hoe goed onderwijs in de school vorm krijgt. In het verlengde daarvan is er ook een visie op het partnerschap met ouders. Voor de schoolleider is deze visie op het partnerschap leidend in de keuzes die hij of zij maakt. Hij stelt zijn visie op dit partnerschap niet bij omdat dat financieel wenselijk is, hij laat zich niet leiden door een incident of hype maar vindt vanuit zijn visie manieren om met eventuele knelpunten om te gaan.
2. *De manager moet de praktijk goed kennen.* De schoolleider moet een goed beeld hebben van de onderwijspraktijk en van de eisen die het geven van goed onderwijs stelt aan de professional. De schoolleider moet ook een goed beeld hebben van wat partnerschap met ouders vraagt van haar- of hemzelf, de medewerkers en de ouders. Mede op basis van dat beeld kan hij het partnerschap met ouders in de school organiseren en faciliteren; hij weet welke voorwaarden noodzakelijk zijn voor een partnerschap tussen zijn medewerkers en ouders, hij weet wat dit vraagt van zijn mentoren, hij weet welke vragen er in zijn school spelen en kan vragen van ouders en medewerkers in de juiste context plaatsen.
3. *De manager moet ook op de goede plek gaan staan.* Hij of zij moet de juiste positie innemen ten opzicht van het onderwijsproces, de onderwijsprofessional, de leerlingen en de ouders en alle druk die van buiten op zijn organisatie afkomt. Bij die druk gaat het om een strijdtoneel waarop met name drie tegengestelde krachten elkaar treffen. Baart noemt deze krachten 'logica's'. Hij onderscheidt hierbij de bureaucratische logica (daaronder verstaat hij boekhoudkundige transparantie, efficiency, verantwoordelijkheden en opbrengsten), de professionele logica (de goede methodiek, evidence informed practices, enzovoorts) en de marktlogica (de maatschappelijke en

³ Schoolbestuur nummer 5 (oktober 2009), te downloaden van www.oudersalspartners.nl.

⁴ Baart, A. (2006). Moet dat nou? Presentie en het verlangen van de manager. In: Minder hard – meer hart! Zorgethiek en management: een werkzame combinatie. Reliëf: Utrecht.

politieke opdracht). De vraag is hoe de schoolleider met deze logica's omgaat. Als hij of zij toegeeft aan de druk van een van de logica's, dan wordt hij of zij respectievelijk een boekhouder, een 'methodiekboer' of een speelbal van overheids- en lokaal beleid. Een goede manager, aldus Baart, kiest niet voor één van deze drie logica's maar kiest voor goed onderwijs en in het verlengde daarvan voor het partnerschap met ouders. Hij legt daar een soort beschermende band van management omheen, zodat in het primaire proces medewerkers voldoende gefaciliteerd zijn om te werken aan goed onderwijs en een partnerschap met ouders.

Voorbeeld presentie en de MR

Een vestigingsdirecteur van een brede scholengemeenschap, vertelt dat er op haar school ook op schoolniveau veel contact is met ouders. Er is een klankbordgroep en een Medezeggenschapsraad waarin ouders participeren. Doel is om met deze groep ouders te praten over het onderwijs in de school en ouders verder te laten kijken dan de ervaringen die zij hebben met hun kind. Dat lukt maar matig – tot nu toe lijkt het vooral om belangen en technische aangelegenheden te gaan. Echt contact en zicht op wat er bij ouders leeft, is er niet. Het is dan aan de schoolleider om de juiste positie in te nemen: kies in dialoog met de betrokken ouders de inhoudelijke onderwerpen die je wil bespreken en zoek naar een inspirerende aanpak. Organiseer bijvoorbeeld werkbezoeken aan een andere school of draai een film en ga aan de hand daarvan in gesprek. Of zoals een schoolleider zei "Je kunt ook zeggen: dit is belangrijk, dit doen we eerst."

Het maken van een vertaalslag...

De presentietheorie van Baart is ontwikkeld in het kader van zorg en hulpverlening. Dit heeft consequenties voor het maken van een vertaalslag naar het onderwijs. Natuurlijk is er in het onderwijs ook sprake van zorg. En zoals uit dit artikel blijkt zijn er ook voldoende aanknopingspunten te vinden voor presentie management in het onderwijs. Echter, onderwijs geven en de praktijk van het onderwijs zijn iets anders dan de zorgpraktijk en het bieden van zorg. Zo wordt de leerling als het goed is begeleid naar meer zelfstandigheid en wordt er onderwijs aangeboden op gebieden die de leerling niet uit zichzelf ontdekt en waar de leerling niet uit zichzelf naar vraagt. Dit vloeit vanzelfsprekend voort uit de maatschappelijke en pedagogische opdracht van het onderwijs. Ook de context waarin het onderwijs plaatsvindt is anders. De docent heeft veelal te maken met een grote groep leerlingen en hij of zij is niet de enige die de leerling begeleidt.

Op het gebied van didactiek en pedagogiek zijn veel theorieën beschikbaar die inzichtelijk maken welke vormen van methodisch handelen van de docent in het onderwijs gevraagd worden. De presentie benadering biedt een mogelijkheid om het inzicht in de onderwijspraktijk te verdiepen en zicht te krijgen op processen rond erkenning van de leerling, diens identiteitsontwikkeling en het aansluiten bij de specifieke context van de docent, de leerling en diens ouders. Bovendien geeft de benadering handvatten voor de inkleuring van de grondhouding van waaruit ouders en medewerkers, leerlingen en medewerkers, leerlingen onderling en medewerkers onderling contact met elkaar zoeken en onderhouden. Gesprekken met scholen bevestigen deze indrukken. Het onderzoek op dit terrein zal door KPC Groep samen met Stichting Presentie worden gecontinueerd.