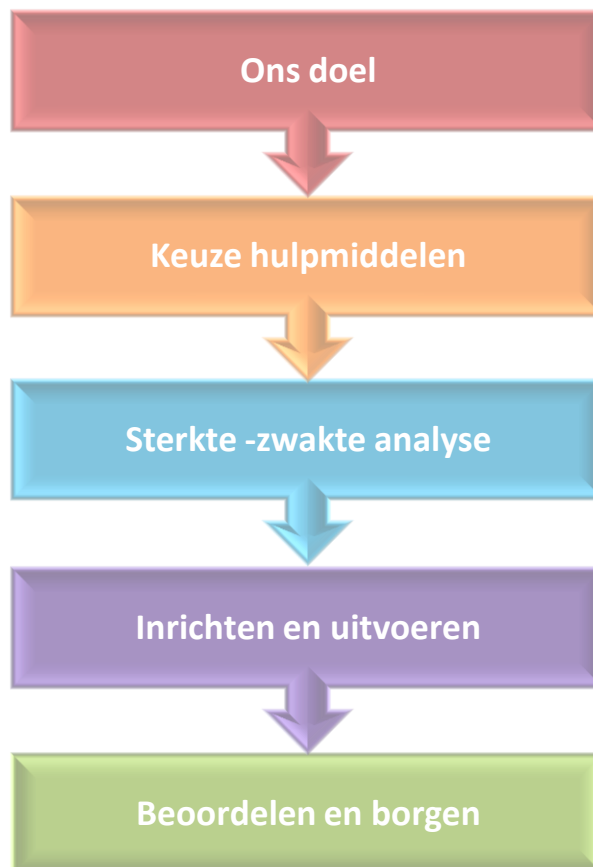


Implementatiewijzer

ouderbetrokkenheid vergroten door ondersteunende hulpmiddelen in te zetten



Colofon

Duivendrecht, september 2017

Dit rapport is vrij te downloaden via de website:

www.piresearch.nl

In opdracht van:

Pi7 Samenwerkingsverband



Projectleiding

Maryse Bolhuis CED-groep (oriëntatiejaar augustus 2013-augustus 2014)

Margreet Schermers (augustus 2014-augustus 2015)

Lisa Flinkenvleugel (augustus 2015 – december 2016)

Rena Eenshuistra (januari 2017-augustus 2017)

Projectleden

Marjan Boele – CED-Groep & Openluchtschool De Recon

Rena Eenshuistra – Pi Research

Esther van Efferen-Wiersma – CED-Groep

Herma Kremer – Onderwijs & Advies

Marjolein Pieterse – HCO

Deelnemende scholen

PI De Brug, Leiden

E.J. van Detschool, Amsterdam

De Pionier, Duivendrecht

Openluchtschool Rotterdam (nu Openluchtschool Recon)

Professor Waterinkschool, Amsterdam

Woord van dank

Een bijzondere dank voor hun bijdrage aan deze implementatiewijzer gaat uit naar de projectgroepleden Marjan Boele, Esther van Efferen-Wiersma en Herma Kremer.

Overname, openbaarmaking en/of verspreiding van (gedeelten van) deze uitgave is niet toegestaan zonder toestemming van de auteur.

© 2017 PI Research, auteursrecht voorbehouden.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Leeswijzer	7
Implementatiewijzer - Stappenplan	9
Doel	10
Keuze hulpmiddelen	11
Sterkte-zwakte analyse	13
Inrichten en uitvoeren	15
Monitoren en borgen	17
Bijlage SMART doelen formuleren	19
Bijlage Onderzochte set hulpmiddelen	20
Bronnen	21

Inleiding

Ouderbetrokkenheid doet er toe

Wat is ouderbetrokkenheid? We definiëren effectieve ouderbetrokkenheid als activiteiten van ouders die bijdragen aan de leeropbrengsten van hun kind, zowel in de thuissituatie als op school. De kern van effectieve ouderbetrokkenheid is een niet-vrijblijvende samenwerking tussen school en ouders en altijd in het belang van het kind. Ouders voelen zich gedeeld verantwoordelijk voor de schoolontwikkeling van het kind.

Ouderbetrokkenheid doet er toe. Onderzoek heeft keer op keer uitgewezen dat het verhogen van ouderbetrokkenheid bijdraagt aan het verbeteren van leerprestaties en het verhogen van de motivatie, het welbevinden, het zelfbeeld en de zelfwaardering van leerlingen (o.a. Bakker et al., 2013).

Ouderbetrokkenheid vergroten: eerst visieontwikkeling en dan aan de slag

Het is vanzelfsprekend dat scholen contact met ouders erg belangrijk vinden en het eveneens belangrijk vinden dat ouders zich betrokken voelen met de school. Op de meeste scholen staat er ook wel iets op papier over ouderbetrokkenheid. Bijvoorbeeld over het contact hebben met ouders: wanneer contact met ouders gezocht wordt, welke vormen van contactmomenten er zijn, hoeveel vaste contactmomenten er jaarlijks zijn, afspraken over hoe ouders bejegend worden, etcetera. Ook staat er vaak wel iets op papier over wat de school van ouders aan ouderbetrokkenheid verwacht. Bijvoorbeeld bij welke activiteiten op school ouders uitgenodigd worden, bij welke activiteiten of afspraken aanwezigheid verplicht of vrijwillig is, afspraken rondom 'ziek en beter melden' of dat ouders samen met hun kind thuis oefenen als de school dit aangeeft. In de praktijk blijken de contacten en afspraken met ouders zeer divers – zowel voor wat betreft inhoud, vorm als frequentie – en zijn er grote onderlinge verschillen tussen scholen. Ook gebeurt het vaak dat contacten en afspraken met ouders pas vorm krijgen en/of geïntensiveerd worden wanneer de ontwikkeling van een leerling niet vanzelfsprekend verloopt. In het Speciaal Onderwijs (SO) zien we ook nog eens dat ouderbetrokkenheid vaak lager is omdat er meer belemmerende factoren een rol spelen. Ouders wonen vaak verder weg van de school en hebben dus minder contact op school, soms hebben ouders faalervaringen met eerdere scholen opgedaan, sommige ouders hebben zelf (psychische) problemen die contact met school in de weg staan en ook zijn er ouders die moeite hebben om te accepteren dat hun kind SO volgt en daarom contact afhouden.

Ondanks dat scholen het belang van ouderbetrokkenheid en vooral het vergroten van ouderbetrokkenheid erkennen, merken zij meestal ook dat dit niet altijd even eenvoudig is: er moet met een groot aantal verschillende factoren rekening gehouden worden.

Ouderbetrokkenheid op school vergroten of ouderbetrokkenheid op school vormgeven, betekent verandering in denken over de rol van ouders, de rol van school en het vraagt om verandering in het handelen van de school, haar teamleden én de ouders. Dit betekent ook dat er ideeën moeten zijn over wat veranderd moet worden, hoe veranderd moet gaan worden en wat de

verwachte opbrengsten van de veranderingen zullen zijn. Er moet dus samen een visie ontwikkeld worden. Een gedeelde visie geeft richting en inspireert. Een gedeelde visie is een uitstekend uitgangspunt voor het formuleren van doelstellingen: Waar staan we als school voor? Wat verbindt ons? Wat is essentieel in onze houding en bejegening? Wat zijn onze kernwaarden? Wat willen we bereiken? Een gedeelde visie vergroot het draagvlak om te veranderen en te participeren in activiteiten die ouderbetrokkenheid vergroten. Belangrijk is wel dat de hele ouderpopulatie bij de visieontwikkeling betrokken wordt. Binnen het SO is de ouderpopulatie heel divers en de visie van school moet aansluiten bij deze diversiteit: bij de verschillende ondersteuningsbehoeften van de ouders én bij de verschillende mogelijkheden van ouders om bij te dragen aan het vergroten van ouderbetrokkenheid. Pas dan kunnen verwachtingen naar ouders toe geformuleerd worden. Pas dan kan ook draagvlak bij ouders gecreëerd worden.

Ouderbetrokkenheid vergroten: veranderen is implementeren

Wanneer de school een gedeelde visie over ouderbetrokkenheid heeft, is het tijd om stappen te nemen om veranderingen door te voeren die nodig zijn om de visie te kunnen uitdragen. Tijd om activiteiten te ontplooiën die ouderbetrokkenheid versterken of vergroten. Vaak betekent dit dat werkwijzen veranderd moeten worden en dat hierbij ondersteunende middelen gebruikt gaan worden. Om meer ouders te laten weten wat er in de groep of op school gebeurt, kan er bijvoorbeeld een maandelijkse nieuwsbrief voor ouders en leerlingen ontwikkeld worden waar aandacht aan dit onderwerp besteed wordt. Maar hoe weet je nu of datgene wat je gaat inzetten om de ouderbetrokkenheid te versterken of te vergroten ook efficiënt is? Of hoe weet je of op zich efficiënte werkwijzen of ondersteunende middelen wel op de juiste manier ingezet worden? Of hoe weet je of de veranderde werkwijzen of de inzet van nieuwe ondersteunende middelen het verwachte resultaat gaat opleveren? Om dergelijke vragen te beantwoorden kan deze implementatiewijzer gebruikt worden.

De implementatiewijzer: een overzichtelijk stappenplan

De implementatiewijzer geeft inzicht in welke factoren de inbedding van nieuwe werkwijzen of ondersteunende middelen op school kunnen beïnvloeden en geeft daarnaast ook tips of handvatten om adequaat met deze beïnvloedende factoren om te gaan om de kans op succesvolle inbedding te vergroten. Voor de ontwikkeling van de implementatiewijzer is gebruik gemaakt van de huidige kennis over succesvol implementeren (literatuur, websites) van het Nederlands Jeugdinstituut (NJI), ZonMw en TNO. Op basis van deze bronnen is een selectie van factoren gemaakt die specifiek een rol kunnen spelen bij inbedding van werkwijzen binnen het basisonderwijs en is gekeken waar in het implementatieproces zij een rol spelen. Het resultaat is een overzichtelijk stappenplan dat gebruikt kan worden bij de inbedding van werkwijzen of hulpmiddelen die binnen de school ouderbetrokkenheid kunnen versterken of vergroten.

Het stappenplan bestaat uit vijf verschillende stappen: 'doel', 'keuze hulpmiddelen', 'sterke-zwakte analyse', 'inrichten en uitvoeren' en 'beoordelen en borgen'. Per stap zijn vragen geformuleerd om uit te zoeken of de inbedding de goede kant op gaat en is een afvinklijst met acties opgesteld die een school kan ondernemen om de slagingskans van inbedding te vergroten. In de Leeswijzer wordt een aantal handvatten gegeven hoe de implementatiewijzer te gebruiken. De implementatiewijzer beschrijft hoe het implementatieproces idealiter verloopt. De school is natuurlijk vrij om zelf een keuze te maken wat zij wel en niet doorlopen tijdens het

implementatieproces. Wees er wel van bewust dat het overslaan van bepaalde stappen of het minder nauwgezet volgen van bepaalde stappen consequenties kan hebben voor het implementatiesucces.

Ten slotte: neem de tijd!

Ongeacht of deze implementatiewijzer gebruikt wordt of dat andere tips gebruikt worden bij de inbedding van nieuwe werkwijzen of ondersteunende middelen die ouderbetrokkenheid vergroten: **één algemene wijsheid is dat implementeren tijd kost**. Neem deze tijd en probeer het proces niet op te jagen. Hierdoor worden de kansen op het daadwerkelijk gebruiken van de werkwijzen of ondersteunende middelen vergroot, wordt de kwaliteit van het inbedden beter bewaakt en is er een grotere kans van slagen dat de inbedding wordt bestendig.

Leeswijzer

In de implementatiewijzer worden enkele termen gebruikt die misschien een toelichting behoeven:

- **Hulpmiddelen**

Hulpmiddelen zijn ondersteunende middelen die ingezet kunnen worden om ouderbetrokkenheid te versterken of te vergroten. Er wordt steeds in het meervoud – hulpmiddelen – gesproken, omdat het minder waarschijnlijk is dat een school slechts één middel inzet om ouderbetrokkenheid te versterken of te vergroten.

- **Betrokken medewerkers**

Er wordt vaak gesproken over betrokken medewerkers. Hiermee worden alle medewerkers uit een schoolteam bedoeld, die direct of soms ook iets minder direct te maken hebben met het werken met de gekozen hulpmiddelen. Bijvoorbeeld: de directie, (vak)leerkrachten, (vak)therapeuten, IB'ers, onderwijsassistenten en overige ondersteunende medewerkers.

- **Hulpmiddelen hebben verschillende namen**

In de implementatiewijzer worden verschillende hulpmiddelen genoemd. Elk hulpmiddel heeft in de implementatiewijzer een eigen naam gekregen (zie Bijlage 'Onderzochte set hulpmiddelen'). Op scholen die aan het onderzoek hebben meegedaan, worden de hulpmiddelen soms anders genoemd. Zo noemt een deelnemende school de 'klassepraat': 'leerkrachten bloggen'. Geef hulpmiddelen vooral namen die passen bij de school waar ze gebruikt gaan worden.

In de implementatiewijzer wordt binnen elke stap steeds onderscheid gemaakt tussen vragen die tijdens de betreffende stap van het implementatieproces gesteld kunnen worden en acties die tijdens deze stap ondernomen kunnen worden. Wat is precies het verschil?

- **Vragen die je tijdens deze stap kunt stellen**

De vragen die in elke stap van het implementatieproces gesteld kunnen worden, zijn vragen die helpen om zicht te krijgen op: of en hoe de implementatie van een werkwijze of hulpmiddel aansluit bij de visie van school, de mate waarin betrokken medewerkers en

ouders het werken met de nieuwe werkwijze of hulpmiddelen (denken te gaan) omarmen, hoe de inbedding vormgegeven gaat worden en hoever de implementatie al gevorderd is.

 **Afvinklijst te ondernemen acties tijdens deze stap**

Per stap zijn vele acties mogelijk die een school kan ondernemen om de slagingskans van de inbedding te vergroten. Al deze acties zijn in een afvinklijst opgenomen. Deze acties zijn niet willekeurig bedacht, maar zijn gebaseerd op de huidige implementatieliteratuur (van het NJi, ZonMW en TNO). Er is gestreefd om een zo volledig mogelijke afvinklijst van acties, die voor scholen bruikbaar zijn, samen te stellen. De lijst is daarom lang. **Als school beslis je natuurlijk zelf welke acties wel of niet uitgevoerd gaan worden.** (Maar uit onderzoek blijkt wel dat het weglaten van acties, het implementatieproces nadelig kan beïnvloeden.) In de praktijk is het bijvoorbeeld niet altijd haalbaar alle acties te ondernemen of zijn sommige acties lastig om te ondernemen. Er zijn natuurlijk ook acties die een school al lang zelf bedacht en ondernomen heeft. Het belangrijkste doel van de afvinklijst is om snel na te kunnen gaan welke acties de school al op de agenda heeft gezet en welke acties school (nog) nodig vindt om in te gaan zetten.

Implementatie Stappenplan

Ons doel

Hoe willen we op school de ouderbetrokkenheid vergroten?

Keuze hulpmiddelen

Welke hulpmiddelen gaan we hiervoor gebruiken?

Sterkte -zwakte analyse

Welke bevorderende en/of belemmerende factoren kunnen we op ons pad tegenkomen als we deze hulpmiddelen willen gaan inzetten op onze school?

Inrichten en uitvoeren

Hoe gaan we realiseren dat de hulpmiddelen door onze medewerkers en de ouders optimaal gebruikt gaan worden?

Beoordelen en borgen

Hoe weten we of door het gebruik van de hulpmiddelen de ouderbetrokkenheid toegenomen is en hoe zorgen we ervoor dat deze betrokkenheid blijft?

Doel

Allereerst moet duidelijk zijn hoe we binnen de school ouderbetrokkenheid willen vergroten. Het eerst ontwikkelen van een visie hierover (zie Inleiding) vergemakkelijkt het stellen van doelen.

Doel

Vragen die je tijdens deze stap kunt stellen

- ❓ Wat is als school ons (toekomstig) standpunt of beleid over het vergroten van ouderbetrokkenheid?
- ❓ Willen we op één gebied (bijv. alleen deelname aan ouderavonden/ouder-kindactiviteiten) of op meerdere gebieden (bijv. deelname aan ouderavonden/ouder-kindactiviteiten én een nieuwsbrief en/of klaspraat) ouderbetrokkenheid vergroten?
- ❓ Willen we schoolbreed de hulpmiddelen gaan gebruiken of zijn het specifieke hulpmiddelen voor bepaalde groepen/klassen?
- ❓ Willen we met de hulpmiddelen alle ouders bereiken of willen we alleen een bepaalde groep ouders (bijv. uit bepaalde groepen/klassen of ouders die we gemiddeld genomen te weinig zien) bereiken?
- ❓ Wie gaan er uiteindelijk op school met de hulpmiddelen werken? Het hele team of bijv. alleen leerkrachten?
- ❓ In welke mate willen we de ouderbetrokkenheid vergroten?
- ❓ Binnen welke tijd willen ons doel behaald hebben?
- ❓ Wanneer willen we gaan starten?

Doel

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- ✍ Zet schoolbreed op de kaart dat het vergroten van ouderbetrokkenheid prioriteit heeft. Neem dit bijv. op in het beleid, organiseer bijv. een werkgroep die zich speciaal met dit onderwerp bezighoudt en zet het onderwerp geregeld op de agenda (bij zowel contactmomenten met het team als met de ouders). Een werkgroep kan een schoolbrede werkgroep zijn, maar er kan bijv. ook per bouw een werkgroep gevormd worden. Leerkrachten kunnen bijv. geïnformeerd worden tijdens een teamvergadering; ouders tijdens ouderavonden of nieuwe ouders tijdens de eerste kennismaking op een bouw.
- ✍ Wanneer het onderwerp 'ouderbetrokkenheid' op school nog relatief nieuw is, onderzoek 'good practice' –ervaringen van andere scholen.
- ✍ Laat medewerkers die (direct) betrokken worden bij het realiseren van de doelen meedenken over de specifieke doelen. Zo krijg je een goed beeld van de verschillende meningen en inzichten en wordt een doel eerder een gemeenschappelijk doel. Tegen een opgelegd doel is vaak meer weerstand. Hierna kan de werkgroep samen met de directie de uiteindelijke doelen formuleren.
- ✍ Formuleer het/de (gemeenschappelijke) doel(en) SMART (zie voor uitleg en een voorbeeld Bijlage 2). Op deze manier krijg je een beter beeld of je doelen haalbaar zijn. Hiermee kweek je vertrouwen in het team, bij ouders, het bestuur van de school, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en het directieberaad.

Keuze hulpmiddelen

De volgende stap is uit te zoeken welke hulpmiddelen gebruikt gaan worden om het doel – ouderbetrokkenheid vergroten – te bereiken.

De set hulpmiddelen die in het kader van het onderzoek naar ouderbetrokkenheid is ontwikkeld (Bolhuis, Schermers & Flinkevleugel, 2016; Flinkevleugel & Eenshuistra, 2017) kan hierbij als uitgangspunt gebruikt worden (zie Bijlage 3). De set is in samenwerking met verschillende SO scholen ontwikkeld voor het SO, waarbij speciaal gekeken is naar praktische haalbaarheid. De set is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek naar werkzame factoren die ouderbetrokkenheid kunnen vergroten.

Keuze hulpmiddelen

Vragen die je tijdens deze stap kunt stellen

- ❓ Welke hulpmiddelen gebruiken we al? Kunnen we deze nog verbeteren, zodat we er (nog) meer rendement uit halen voor wat betreft de ouderbetrokkenheid?
- ❓ Welke (aanvullende) hulpmiddelen willen we gaan gebruiken om ons doel te bereiken? Kiezen we voor hulpmiddelen uit de hierboven genoemde set of gaan we andere hulpmiddelen inzetten of bedenken we zelf hulpmiddelen?
- ❓ Wie maakt de keuze voor de hulpmiddelen? De directie, het hele team, een focusgroep? Betrekken we ouders bij de keuze van de hulpmiddelen?
- ❓ Leidt de keuze van de hulpmiddelen niet tot een te radicale verandering?
- ❓ Is de keuze van de hulpmiddelen in lijn met ons bestaande beleid?
- ❓ Zijn de gekozen hulpmiddelen goed te combineren met onze huidige werkwijze?
- ❓ Heeft de keuze van de hulpmiddelen tot gevolg dat medewerkers en/of ouders houding of gedrag moeten veranderen?
- ❓ Heeft de keuze van de hulpmiddelen tot gevolg dat medewerkers bijgeschoold moeten worden?
- ❓ In welke mate verwachten we medewerking/inspanning van de ouders bij het inzetten van de hulpmiddelen. Wordt er veel van ouders gevraagd of valt dit mee?
- ❓ Zijn er ook (andere) nadelen verbonden aan het inzetten van de hulpmiddelen?

Keuze hulpmiddelen

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- 📌 Zorg dat de betreffende medewerkers betrokken zijn bij de keuze. Mensen hebben vaak moeite met veranderingen (uit eigenbelang, vanwege een misverstand, lage tolerantie voor verandering of verschillende inzichten, Kotter en Schlesinger, 2008). Wanneer mensen mogen mee beslissen over de keuze, gaan ze gemakkelijker met veranderingen om. Ga na hoeveel medewerkers de keuze ondersteunen.
- 📌 De keuze moet zo veel mogelijk vrijwillig zijn of tenminste vrijwillig lijken (zie ook vorige punt: invloed op keuze hebben).
- 📌 Betrokkenen moeten overtuigd zijn van de werkzaamheid van de gekozen hulpmiddelen. Onderbouw keuzes zoveel mogelijk met informatie uit (wetenschappelijk) onderzoek.

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- 📌 Zoek uit wie nog meer betrokken moeten worden bij de keuze (ouders, ondersteunend personeel, - bijv. degene die meewerkt aan de opmaak en/of het versturen van een nieuwsbrief, degene die agenda's voor afspraken bijhoudt – , ouderraad, medezeggenschapsraad, het samenwerkingsverband/ het verband waarin de school participeert, etc.). Bedenk hoe ze betrokken en/of geïnformeerd moeten worden. In een presentatie kunnen bijv. de zeven hulpmiddelen besproken worden en kan geïnventariseerd welke van deze hulpmiddelen (in hun huidige format) aansluiten bij het beleid van de school en waarvan men de meeste opbrengst verwacht. Laat ook een vertegenwoordiging van ouders meedenken over voor- en nadelen en opbrengsten en de verschillende hulpmiddelen. Er kan bijv. een enquête onder ouders uitgezet worden of interviews met een aantal ouders (een representatieve groep) gehouden worden over het onderwerp.
- 📌 Wanneer je als school gebruik maakt van een digitaal communicatieplatform (bijv. Social Schools, SchouderCom, Mijn Dagverslag, Groepenplein, Schoolkrijtje) en er wordt gekozen voor een hulpmiddel als een nieuwsbrief of de klassepraat, ga dan na of deze hulpmiddelen binnen dit platform kunnen worden aangeboden op een manier zoals de school dat graag wil.
- 📌 Wanneer je als school nog geen gebruik maakt van een digitaal communicatieplatform en er wordt gekozen voor een hulpmiddel als een nieuwsbrief of de klassepraat, ga dan na of het handig/verstandig is om gebruik te gaan maken van een digitaal communicatieplatform.
- 📌 Denk bij de keuze van de hulpmiddel en na hoe de opbrengsten zichtbaar gemaakt kunnen worden voor school en ouders. (Zie ook Bijlage 'SMART-doelen formuleren'.)
- 📌 Wanneer een keuze voor hulpmiddelen is gemaakt, informeer medewerkers en ouders tijdig. Vertel ruim van te voren eerst de hoofdboodschap dat er gewerkt gaat worden aan het vergroten van de ouderbetrokkenheid en hoe dat bijvoorbeeld vormgegeven kan worden. Ga pas later meer gedetailleerd op de specifieke keuze van hulpmiddelen in. Onderbouw je keuze.
- 📌 Zoek uit wat het inzetten van de hulpmiddelen kost in tijd, geld of andere belasting. Houd hierbij ook rekening met tijd/geld/belasting van ondersteunend personeel en kosten bijscholing van directe medewerkers.
- 📌 De vorm of wijze van uitvoering van de set hulpmiddelen is niet statisch. Zo kan bijv. enkele weken na een afstemmingsgesprek nog een kort evaluatiegesprek met ouders en leerling plaatshebben om over hun eerste indrukken. Of wanneer voor een ouder-kind activiteit gekozen wordt, kan aan nieuwe ouders vóór de ouder-kind activiteit – bijv. tijdens de eerste kennismaking met de bouw – verteld worden wat er globaal (dus niet inhoudelijk) van hen verwacht wordt bij een ouder-kind activiteit. Kijk op basis van wensen van medewerkers en ouders waar behoefte aan is (zie ook 'Inrichten en uitvoeren').
- 📌 Wanneer niet een hulpmiddel uit de set gekozen wordt, doe dan onderzoek naar de werkzaamheid van het hulpmiddel of naar de werkzame factoren. Zoek naar aanwijzingen dat het gekozen hulpmiddel leidt tot het vergroten van ouderbetrokkenheid in het SO.
- 📌 Wanneer niet een hulpmiddel uit de set gekozen wordt, doe dan onderzoek of het in te zetten hulpmiddel niet te complex is (voor wat betreft de uitvoering) of niet tot te grote aanpassingen leidt voor medewerkers en/of ouders.
- 📌 Ga na of er ook (overige) nadelen verbonden zijn aan het inzetten van de hulpmiddelen. (Zie ook 'Sterkte-zwakte analyse'.)

Sterkte-zwakte analyse

Nadat een keuze is gemaakt welke hulpmiddelen gebruikt gaat worden om ouderbetrokkenheid te vergroten, is het verstandig te onderzoeken welke positieve factoren de implementatie van de hulpmiddelen ondersteunen en tot een succes maken en welke bedreigingen zich kunnen voordoen die de implementatie vertragen of kunnen laten mislukken.

Sterkte-zwakte analyse

Vragen die je tijdens deze stap kunt stellen

- ❓ Zijn alle betrokkenen (leerkrachten, ouders, directie, ondersteunend personeel, bestuur) op de hoogte dat er hulpmiddelen ingezet gaan worden om de ouderbetrokkenheid te vergroten?
- ❓ Weten alle betrokkenen wat de hulpmiddelen inhouden?
- ❓ Staat een meerderheid van de betrokkenen (liefst allemaal) achter de gekozen hulpmiddelen?
- ❓ Is de meerderheid van de betrokkenen (liefst allemaal) gemotiveerd om met de gekozen hulpmiddelen te gaan werken?
- ❓ Zien alle betrokkenen de voordelen en de eventuele noodzaak van het werken met de hulpmiddelen? Met andere woorden is het doel – het vergroten van de ouderbetrokkenheid – voor iedereen duidelijk?
- ❓ Is de verwachting dat de betrokkenen tevreden zullen zijn over het gebruik van de hulpmiddelen?
- ❓ Is het voor alle betrokkenen duidelijk welke inzet/inspanningen van hen verwacht wordt?
- ❓ Komen er nog meer investeringen in tijd of geld bij kijken dan aanvankelijk gepland?
- ❓ Zijn er tegelijkertijd met de implementatie andere veranderingen gaande, waardoor de inzet van de hulpmiddelen mogelijk niet goed uit de verf gaat komen?

Sterkte-zwakte analyse

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- 📌 Geef als directie aan dat zij (en eventueel ook het bestuur) de implementatie van het hulpmiddel ondersteunt en dat zij ook de medewerkers die de hulpmiddelen gaan gebruiken ondersteunt en hen faciliteert bij de veranderingen die de implementatie teweeg kunnen brengen
- 📌 Stel binnen de school één of twee 'leiders' – bijv. uit een eerder aangestelde werkgroep (zie 'Doel en keuze hulpmiddelen') – aan. Zij kunnen aanvullende voorlichting geven, 'tegenhangers' helpen overtuigen, voorbereidende werkzaamheden doen (bijv. alvast met de vormgeving en inhoud van de nieuwsbrief aan de gang of bedenken wat de frequentie en de beste momenten van IOP/OPP-besprekingen zijn).
- 📌 Geef voorlichting aan medewerkers en ouders. Doe dit op gevarieerde wijze en kijk op welke manier je de meeste betrokkenen bereikt. Organiseer bijv. informatieavonden, zet informatie op een (digitaal) prikbord, stuur mailings naar het team, laat geïnteresseerden artikelen over nut van ouderbetrokkenheid lezen, noem het onderwerp in de plenaire bijeenkomsten (koffiepauzes, ouderavonden, (G)MR/OR-vergaderingen) maar ook in wandelgangen, nodig een expert of ervaringsdeskundige uit die een bijv. een presentatie verzorgt, noem het onderwerp voor ouders in nieuws- en informatiebrieven, etc..

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- ✍ Zet zoveel mogelijk voorlichtingsactiviteiten al op de jaarkalender, zo is er minder kans dat ze naar de achtergrond verschuiven
- ✍ Geef tijdens voorlichtingsmomenten aan wat er in grove lijnen gaat gebeuren. Ga pas in de volgende fase ('Inrichten en uitvoeren') meer op de details in.
- ✍ Schep als directie heldere verwachtingen. Geef daarbij aan dat de directie verwacht dat medewerkers de hulpmiddelen gaan gebruiken. Maak ouders duidelijk dat het werken met de hulpmiddelen tot het beleid van de school hoort en dat van ouders op dit gebied ook inzet verwacht wordt.
- ✍ Heb oog voor genoemde nadelen en/of weerstand, maar benadruk en onderbouw vooral de voordelen voor zowel leerlingen, ouders, leerkrachten en school.
- ✍ Om een goed overzicht van de balans tussen bevorderende en belemmerende factoren te krijgen, kan uitgebreide determinantenanalyse uitgevoerd worden. Hiervoor kan bijvoorbeeld de determinantenanalyse van Fleuren en collega's (2012) gebruikt worden.

Inrichten en uitvoeren

In deze fase gaan medewerkers en ouders voor het eerst kennismaken met de hulpmiddelen in de praktijk en gaan zij de hulpmiddelen gebruiken. Het is handig en zeer zeker aan te bevelen om hiervoor een plan van aanpak op te stellen.

Inrichten en uitvoeren

Vragen die je tijdens deze stap kunt stellen

- ❓ Wanneer willen we met (de implementatie van) de hulpmiddelen starten?
- ❓ Zijn alle hulpmiddelen gebruiksklaar? Is duidelijk wat bijv. inhoud, vormgeving en frequentie wordt bij de inzet van de verschillende hulpmiddelen?
- ❓ Zijn alle betrokkenen voldoende geïnformeerd?
- ❓ Is het voor alle betrokkenen duidelijk wat hun taak is? Voor welke taken zijn directie, leerkrachten, respectievelijk ondersteunend personeel verantwoordelijk? Welke afspraken zijn met ouders gemaakt over hun inzet?
- ❓ Hoeveel tijd mag de implementatieperiode duren? Na hoeveel tijd moeten alle betrokkenen met de hulpmiddelen werken zoals is afgesproken?
- ❓ Willen we de hulpmiddelen eerst op kleine schaal (in enkele groepen) inzetten of gaan we de hulpmiddelen direct schoolbreed invoeren?
- ❓ Zijn de eerste ervaringen voor de verschillende betrokkenen positief?

Inrichten en uitvoeren

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- ✍️ Maak als directie duidelijk dat eindverantwoordelijkheid van de implementatie bij de directie ligt. Laat merken dat je de betrokkenen ondersteunt. Zorg dat je als directie ook bereikbaar bent wanneer betrokkenen over het gebruik van de hulpmiddelen willen praten.
- ✍️ Stel een één of twee leiders, bijv. leden uit de werkgroep, aan (zie ook Doel, Keuze hulpmiddelen, en Sterkte-zwakte analyse). Eisen aan de leider(s) zijn o.a.: goede communicatieve vaardigheden, goed benaderbaar, initiatiefrijk, flexibel, creatief, zelfvertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel, ingesleten tradities aan de kaak durven te stellen, overtuigend zijn, doorzettingsvermogen hebben en met onzekerheden van anderen om kunnen gaan (wanneer zij oude routines moeten loslaten).
- ✍️ Zet in een plan van aanpak hoe vaak, op welke wijze en door wie de hulpmiddelen gebruikt gaan worden. Zorg dat de eerste ervaringen positief zijn. Dus wees realistisch: start liever met kleine stappen dan dat je na korte tijd alweer een stapje terug moet doen. Bij kleine stappen is de kans op succes groter, waardoor motivatie om door te gaan ook groter wordt en is het daarna gemakkelijker om stappen groter te maken.
- ✍️ Maak het plan van aanpak zo volledig, maar ook zo beknopt mogelijk. Medewerkers weten dan waar ze op terug kunnen vallen en nieuwe medewerkers kunnen beter en sneller ingewerkt worden (zie ook 'Monitoren en borgen'). Maak als het mogelijk is ook per hulpmiddel een takenoverzicht waarin duidelijk is wat praktisch gezien van de leerkracht en de ondersteunend medewerker verwacht wordt.

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- ✍ De vorm of wijze van uitvoering van de set hulpmiddelen is niet statisch. Zo kan bijv. enkele weken na een afstemmingsgesprek nog een kort evaluatiegesprek met ouders en leerling plaatshebben om over hun eerste indrukken. Of wanneer voor een ouder-kind activiteit gekozen wordt, kan aan nieuwe ouders vóór de ouder-kind activiteit – bijv. tijdens de eerste kennismaking met de bouw – verteld worden wat er globaal (dus niet inhoudelijk) van hen verwacht wordt bij een ouder-kind activiteit. Kijk op basis van wensen van medewerkers en ouders waar behoefte aan is (zie ook 'Keuze hulpmiddelen').
- ✍ Houd in het plan van aanpak ook rekening met wensen van medewerkers op het gebied van planning. De ene leerkracht vindt het prettiger om bijv. IOP/OPP besprekingen onder schooltijd te houden, de andere leerkracht organiseert zulke besprekingen liever buiten schooltijd.
- ✍ Zorg dat benodigde randvoorwaarden, zoals materialen of een goede internetverbinding, klaar zijn voor gebruik.
- ✍ Wanneer voor de gekozen hulpmiddelen gebruik gemaakt gaat worden van computerapplicaties (bijv. een digitaal communicatieplatform, zoals Social Schools of SchouderCom, maar ook bijv. WhatsApp), zorg dan dat benodigde accounts zijn aangemaakt en dat degene die met de applicaties (gaan) werken ook weten hoe de applicaties werken.
- ✍ Geef de nieuwsbrief en de klassepraat een aantrekkelijke vorm. Zorg dat er schoolbrede uniformiteit is voor wat betreft de vormgeving.
- ✍ Houd bij hulpmiddelen, zoals een nieuwsbrief of de klassepraat, die door meerdere ouders gelezen worden, rekening met de privacy van leerlingen en ouders. Stel hier regels over op (wanneer dit nog niet is gedaan).
- ✍ Wanneer voor een bijv. de klassepraat gebruik gemaakt wordt van een digitaal communicatieplatform waar ook ouders input kunnen leveren, voorkom dan dat ouders dit platform gebruiken als onderling communicatiemiddel.
- ✍ Integreer de te gebruiken hulpmiddelen zoveel mogelijk in bestaande routines.
- ✍ Zorg dat er ruimte is om de hulpmiddelen eerst uit te proberen. Start eventueel met een (kleinschalige) pilot. Deel ervaringen in bijv. bouw- en teamoverleggen.
- ✍ Wanneer besloten is om eerst op kleine schaal te starten, start dan met de meest enthousiaste en gemotiveerde medewerkers.
- ✍ Laat nieuwe medewerkers ook zo snel mogelijk met de hulpmiddelen werken. (Zie ook 'Monitoren en borgen'.)
- ✍ Zorg dat de implementatie en het gebruik van de hulpmiddelen door kan gaan wanneer medewerkers uit- of wegvallen (langdurige ziekte, personeelsverloop). Loop hier in het plan van aanpak al vast op vooruit. (Zie ook 'Monitoren en borgen'.)

Monitoren en borgen

In de laatste fase, wanneer iedereen inmiddels met de hulpmiddelen werkt, is het belangrijk dat er activiteiten ontplooid worden om het werken met de hulpmiddelen te bestendigen. Het werken met de hulpmiddelen moet tot het standaard takenpakket van de school gaan behoren. Ook is het belangrijk dat gemonitord wordt of door het werken met de hulpmiddelen het beoogde resultaat behouden wordt.

Monitoren en borgen

Vragen die je tijdens deze stap kunt stellen

- ❓ Is het werken met de hulpmiddelen, zoals we dat nu doen vol te houden? Ook bij eventuele onvoorziene omstandigheden, zoals tijdsdruk, personeelsverloop, veranderingen in de organisatie?
- ❓ Zijn alle betrokkenen (directie, medewerkers en ouders) nog steeds overtuigd dat het inzetten van de hulpmiddelen tot het gewenste resultaat leidt?
- ❓ Zijn alle betrokkenen nog steeds gemotiveerd om met de hulpmiddelen te werken.
- ❓ Zijn alle betrokkenen tevreden met de gang van zaken?
- ❓ Heeft het werken met de hulpmiddelen het gewenste – blijvende – effect? Hoe gaan we dit meten? Wanneer meten we dit? Wanneer meten we dit opnieuw? (Zie ook Bijlage 2 ‘SMART doelen formuleren’.)
- ❓ Met wie delen we de successen? Alleen met medewerkers en ouders of breder, bijv. tijdens, bijeenkomsten met het bestuur, de GMR, bijeenkomsten met andere scholen, congressen, etc.?

Monitoren en borgen

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- 👉 Moedig als directie medewerkers en ouders aan om kritisch te (blijven) kijken hoe het werken met de hulpmiddelen gaat. Noteer klachten, commentaar én tips en doe hier wat mee.
- 👉 Maak een evaluatieplan. Neem hier voldoende evaluatiemomenten in op en formuleer doelen SMART (zie ook Bijlage SMART doelen formuleren). Dit vergemakkelijkt het evalueren. Houdt betrokkenen op de hoogte van de uitkomsten van de evaluaties.
- 👉 Evalueer niet alleen de opbrengsten, maar ook het werkplezier.
- 👉 Vier successen, hoe klein ook. Zorg dat successen zichtbaar zijn. Communiceer over behaalde successen. Niet alleen naar direct betrokkenen, maar ook naar andere belangstellenden. Een bijkomend voordeel is dat zichtbare opbrengsten een goede verantwoording zijn voor investeringen in tijd en geld.
- 👉 Voorkom dat medewerkers en ouders in oude routines terugvallen. Laat het werken met de hulpmiddelen steeds op de agenda terugkomen. Maak er bijv. een vast agendapunt van tijdens bouw- en teamvergaderingen. Zorg voor ‘opfrisacties’.
- 👉 Zorg dat de richtlijnen over hoe te werken met de hulpmiddelen up-to-date blijven (zie ‘Inrichten en uitvoeren’). Zo kunnen nieuwe collega’s ook sneller met de hulpmiddelen aan de slag. Maak eventueel ook gebruik van een ‘buddy systeem’ om nieuwe medewerkers snel en goed aan de slag te laten gaan. Laat nieuwe medewerkers ook zo snel mogelijk met de hulpmiddelen werken. (Zie ook ‘Uitvoeren en inrichten’.)

Afvinklijst: mogelijke acties tijdens deze stap

- ✎ Zorg dat de hulpmiddelen gebruikt blijven worden wanneer medewerkers uit- of wegvallen (langdurige ziekte, personeelsverloop). (Zie ook 'Inrichten en Uitvoeren'.)

Bijlage

SMART doelen formuleren

Specifiek

- Omschrijf het doel concreet. Het doel moet een waarneembaar resultaat beschrijven .
- Wat willen we als school **precies** bereiken op het gebied van ouderbetrokkenheid?
- Zorg ervoor dat je antwoord kunt geven op Wie-, Wat-, Waar-, Wanneer- en Waaromvragen.

Meetbaar

- Meetbaarheid wordt meestal weergegeven in getallen of door het doel (nieuwe situatie) te vergelijken met de bestaande situatie (beleid, procedures, werkwijzen).
- Hoe weten we of ons doel is bereikt?
- Hoeveel moeten we hier voor doen?
- Hoe kunnen we dit meten?

Acceptabel

- Acceptabel betekent dat nagegaan wordt of er geen betrokkenen ontstemd zijn wanneer het doel behaald wordt of dat er niets onwettelijks gedaan wordt om het doel te bereiken..
- Is er voldoende draagvlak onder de betrokkenen om het doel te behalen?
- Zijn er betrokkenen die gaan tegenwerken?

Realistisch

- Is het doel voor alle betrokkenen haalbaar?
- Geeft het doel voldoende uitdaging? Niet te makkelijk , maar ook niet te moeilijk?
- Zijn de inspanningen niet te hoog of te laag en staan zij in relatie met het resultaat?

Tijdgebonden

- Wanneer starten we?
- Wanneer moet het doel behaald zijn?
- Aan een goed doel moet tenminste één datum gekoppeld worden. Dat kunnen ook meerdere data zijn, zoals een datum voor start, tussenevaluatie en afrondig.

Bijlage

Onderzochte set hulpmiddelen¹

Afstemmingsgesprek	<ul style="list-style-type: none">• Kennismaken• Van de ouder leren wat werkt bij de leerling• Zicht krijgen op de mogelijkheden van de ouder(s)• Komen tot concrete afspraken over doel, vorm, frequentie en inhoud van de contacten tussen ouder(s) en school/leerkracht
Nieuwsbrief	<ul style="list-style-type: none">• Ouders informeren over schoolbrede activiteiten en ontwikkelingen• Ouders kenbaar maken hoe zij (op school en thuis) kunnen ondersteunen• Concrete tips vanuit school geven die onderwijsondersteunend gedrag thuis stimuleren en de competentiebeleving van ouders vergroten• Ouders ruimte geven in de nieuwsbrief: 'Ouders aan het woord...'
Klassepraat	<ul style="list-style-type: none">• Ouders op de hoogte houden van de bijzonderheden van de afgelopen week in de klas• Ouders op de hoogte houden welke onderwerpen/thema's de komende week behandeld worden, zodat zij hier thuis op kunnen inhaken• Ouders concrete tips geven die onderwijsondersteunend gedrag thuis stimuleren en de competentiebeleving van ouders vergroten
Contactmoment	<ul style="list-style-type: none">• Snelle en directe uitwisseling op kindniveau tussen ouders en leerkracht• Ouders laten weten hoe het met het kind in de klas gaat• Van elkaar (ouders en leerkracht) leren wat werkt in de aanpak van de leerling• Gezamenlijke lijn uitzetten over de aanpak en benadering van de leerling
IOP/OPP bespreking	<ul style="list-style-type: none">• Voortgang bespreken• Gebruik maken van 'good practice' van ouders• Samen met ouders doelen opstellen en evalueren; hierbij ook ruimte creëren om ouders zelf doelen te laten aandragen• Bespreken hoe ouders kunnen meewerken aan het realiseren van de doelen
Ouder-kindactiviteit	<ul style="list-style-type: none">• Ouders ruimte geven om 'good practice' onderling uit te wisselen• Zicht krijgen op de omgaven tussen ouder en kind• Zicht krijgen op de mogelijkheden van ouders• Ouders zicht laten krijgen op de omgang tussen leerkracht en leerling• Ouders beter beeld geven van reilen en zeilen in de klas

¹ Zie ook *Samen op School – S.O.S. Ouderbetrokkenheid vergroten in het Speciaal Onderwijs. Handleiding Interventies*. (Bolhuis, Schermers & Flinkevleugel, 2016),

Bronnen

Bakker, J., Denessen, E., Dennissen, M., & Oolbekkink-Marchand, H. (2013). *Leraren en ouderbetrokkenheid: Een reviewstudie naar de effectiviteit van ouderbetrokkenheid en de rol die leraren daarbij kunnen vervullen*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Bolhuis, M., Schermers, M., & Flinkevleugel, L. (2016). *Samen op School – S.O.S. Ouderbetrokkenheid vergroten in het Speciaal Onderwijs. Handleiding Interventies*. Duivendrecht: De Bascule.

Fleuren, M,A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P. van, & Buuren, van S. (2014). Towards a measurement for determinants of innovations, *International Journal for Quality in Health Care*, 26 (5), 501-510. Het meetinstrument voor determinanten is in het Nederlands beschikbaar: <https://www.tno.nl/media/1870/midivragenlijst.pdf>

Flinkevleugel, L., & Eenshuistra, R.M. (2017). Zo vergroot je ouderbetrokkenheid in het speciaal onderwijs. *Kind en Adolescent Praktijk*, 2, 16-24.

Groll, R., & Wensing, M., (2006). *Implementatie: Effectieve verandering in de patiëntenzorg*. Maarsse: Elsevier Gezondheidszorg.

Kotter, J. P. en L.A. Schlesinger (2008), 'Choosing Strategies for Change'. Verenigde Staten, Harvard Business Review

Linden, B.A. van der (2016). Implementatie: vakgebied dat volwassen wordt. *Kwaliteit en Zorg*, 2, 4-7.

Websites:

<http://www.nji.nl/Implementatie>

<https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/>