

Reinier Mudde

Reinier Mudde is leraar maatschappijleer en geschiedenis bij het Erfgooiers College in Huizen en secretaris sectorgroep VO bij CNV Onderwijs. E-mail: rw.mudde@erfgooierscollege.nl.

Botsende principes of effectief duo?

Professioneel statuut en medezeggenschap

In het professioneel statuut moet op schoolniveau worden beschreven hoe de zeggenschap van leraren wordt georganiseerd. Het schoolbestuur is wettelijk verplicht dit statuut in overleg met de leraren op te stellen. Hoe verhoudt dit nieuwe fenomeen zich tot de medezeggenschap? Welke scenario's zijn denkbaar als het gaat om de afbakening van zeggenschap en medezeggenschap? Reinier Mudde verkent hoe een verbinding tussen beide vormen van participatie kan worden gemaakt.

Sinds 2007 hebben politiek en onderwijsveld gewerkt aan verschillende maatregelen om het beroep van de leraar te versterken. Dat resulteerde dit voorjaar onder meer in het aannemen door het parlement van het wetsvoorstel in verband met de invoering van het lerarenregister en het registervoorportaal. Een onderdeel van dat voorstel dat veel minder aandacht heeft gekregen, was het artikel over het professioneel statuut. In dat statuut moet op schoolniveau worden beschreven hoe de zeggenschap van leraren wordt georganiseerd. De zeggenschap van de leraar betreft in ieder geval: de inhoud van de lesstof; de wijze waarop de lesstof wordt aangeboden en de middelen die daarbij worden gebruikt, de te hanteren pedagogisch-didacti-

sche aanpak op de school, en het onderhouden van de bekwaamheid van de leraren als onderdeel van het team.

Een wettelijk opgelegde verplichting om met elkaar te gaan praten over hoe we met elkaar behoren te praten... De kans op desinteresse voor een dergelijke exercitie bij bestuurders, schoolleiders en docenten is groot, vooral omdat een deel van de docenten de focus vooral legt op de eigen lespraktijk. Zo'n context leidt waarschijnlijk tot een dialoog die met weinig overtuiging wordt gevoerd en tot afspraken die geen daadwerkelijke betekenis hebben voor de cultuur en de verhoudingen in de school. Maar stel dat het gesprek over het professioneel sta-

tuut zoals bedoeld in de wet, wél plaatsvindt? In welke richting kan dat gesprek zich dan ontwikkelen en welke wisselwerking met medezeggenschap komt daarbij tot stand? Leidt het tot stapeling van overlegvormen en procedures, tot taakverdeling tussen of juist tot verbinding van vormen van participatie in de school?

Drie scenario's

Het scenario van *stapeling* van overlegvormen is niet ondenkbaar. Het houdt in dat bevoegdheden van de medezeggenschapsraad eveneens bij een andere overlegstructuur worden geplaatst, bijvoorbeeld bij een lerarenberaad of een andere vorm van werkoverleg. Dat kan er dan weer toe

leiden dat in het vervolg eerst (een delegatie van het) personeel ergens mee heeft ingestemd en dat daarna de personeelsgeleding van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad haar positie nog mag bepalen. De personeelsgeleding komt dan in een lastig parket. Zo'n stapeling kan kortom de (mede)zeggenschapsverhoudingen in de school juist vertroebelen.

Een tweede scenario is dat van *taakverdeling*. De uitkomst van het gesprek is dan dat het werkoverleg of het lerarenberaad enerzijds en de formele medezeggenschap anderzijds allebei 'eigen rechten' krijgen. De Onderwijsraad lijkt met het rapport *Een ander perspectief op*



Een effectieve medezeggenschap is deels mee durven gaan in directe vormen van overleg, maar hier wel sturing aan blijven geven

professionele ruimte in het onderwijs (2016) op dit spoor te zitten. De raad bepleit structuren van informeel overleg binnen de school over het schoolplan, taakbeleid en personeelsbeleid zonder daarbij op de rol van de medezeggenschapsraad in te gaan. De dialoog in de school over het statuut leidt dan tot afspraken waarbij de medezeggenschap in de praktijk wordt ingeperkt. Dat gebeurt dan overigens wel op basis van een afspraak mét die (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

Een derde scenario omschrijven we als *verbinding*: professionele zeggenschap op basis van het statuut en medezeggenschap versterken elkaar. Enerzijds wordt de personeelsgeleding van de (G)MR erkend als medevormgever van de informele participatie van de docent in de school en anderzijds bouwt de personeelsgeleding in haar oordeelsvorming ook nadrukkelijker voort op de uitkomsten van de informele participatie. In deze verbinding kijkt het schoolbestuur, meer dan tot nu toe, met een hrm-bril naar de medezeggenschap en kiest de personeelsgeleding voor een sterkere uitwisseling met de achterban. Het is daarbij goed mogelijk dat het professioneel statuut breder ingezet wordt dan de letter van de wet aangeeft.

Verbinding als model

Voor een nadere verkenning van het scenario van verbinding kunnen we lering trekken uit het werk van Goodijk en Sorge. Met hun studie *Maatwerk in overleg* beproefden zij hoe medezeggenschap zich kan herpositioneren. Goodijk en Sorge zien in Nederlandse ondernemingen een verschuiving binnen de zeggenschap optreden: vooral directe en informele vormen van participatie zijn tot ontwikkeling gekomen. Hierbij kan gedacht worden aan kwaliteitskringen, projectgroepen, rondetafelgesprekken, lunchbijeenkomsten en personeelsenquête's. In deze directe participatie draait het vooral om communicatie, betrokkenheid, benutten van expertises en stimuleren van eigen verantwoordelijkheid. Jonge collega's zijn meer gemotiveerd om deel te nemen aan deze tijdelijke en wisselende overlegvormen. In de onderzochte ondernemingen bleek de ondernemingsraad bovendien 'behelpzaam' te zijn geweest bij de introductie van deze nieuwe vormen van overleg. Het brengt Goodijk & Sorge tot de volgende nieuwe positie van de OR: "...de OR als coördinerende kerngroep (meer gericht op het managen en coördineren van de medezeggenschap dan op het zelf uitvoeren van alle medezeggenschapstaken)". Goodijk benoemt dit later als het oppakken van de regiefunctie door het medezeggenschapsorgaan.

In deze visie is het vormgeven aan medezeggenschap deel van het grotere geheel van zeggenschap. Een effectieve medezeggenschap is deels mee durven gaan in directe vormen van overleg, maar hier wel sturing aan blijven geven. Het draait dan ook om de vraag welke afstemming het medezeggenschapsorgaan tot stand brengt met andere gremia. Tegelijkertijd behoudt het orgaan de formele rechten. Belangrijker is echter dat de medezeggenschap regie neemt, verbinding maakt en daarvoor kaders voor 'lagere' vormen van overleg afsprekt. Medezeggenschapsorgaan en bestuurder stellen

daar uitgangspunten over op waarbij ook het lijnmanagement betrokken wordt. Hierdoor kan informele zeggenschap zorgvuldiger en planmatiger worden ontworpen en bewijst de formele zeggenschap op een andere manier haar nut.

Kan dat ook in het onderwijs?

Het rapport over participatie in de school van de Vlaamse Onderwijsraad (2011) laat eenzelfde geluid horen. Hierin wordt medezeggenschap namelijk binnen de context van participatie geplaatst. Het gaat er om dat alle stakeholders de ruimte krijgen om zich te engageren in de school als organisatie: "Niet elke participatievorm is even geschikt om de verschillende perspectieven, doelstellingen en doelgroepen te bedienen. Scholen zullen moeten nadenken over een optimale participatiemix van formele en minder formele en meer informele participatie."

Het idee van de participatiemix maakt onderdeel uit van dezelfde denkrichting als de regiefunctie. Ook De Vijlder c.s. geven dat aan "...de (G)MR als een klankbord- en controlerend orgaan dat de bestuurders en het management scherp moet houden in het waarmaken van de horizontale dialoog."

Het kán dus ook in het onderwijs, maar aandachtspunt is wel dat medezeggenschap in onze sector ongedeeld is. Personeel, leerlingen en ouders hebben gezamenlijke en afzonderlijke rechten. De vraag is in dat kader relevant wie voor het schoolbestuur de gesprekspartner is als het gaat om de professionele zeggenschap: de personeelsgeleding of de raad? Voor het laatste pleit dat de pedagogische aanpak op school en het bekwaamheidsonderhoud door leraren ook voor leerlingen en ouders relevant zijn. Tegelijkertijd is doel van de wetswijziging dat de professionele zeggenschap van de docent wordt versterkt. Het ligt dan ook voor de hand dat de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad beslist dat de personeelsgeleding hierop aan

zet is. Uiteraard behouden ouders en leerlingen volledige vrijheid om de uitkomsten van de informele participatie te beoordelen.

Regiefunctie

De crux is kortom dat de bestuurder en de personeelsgeleding afspraken maken over informele en formele participatie in besluitvormingsprocedures. Welke gremia komen op de thema's aan bod en in welke vorm wordt betrokkenen gevraagd mee te denken? Hoe past de medezeggenschap in dat plaatje? Van belang is dan dat de personeelsgeleding na afloop van de procedure, dus bij de formele bespreking, vooral naar het verloop van de procedure kijkt. De hamvraag is dan niet 'wat vinden wij van het voorstel?' maar 'heeft het bevoegd gezag recht gedaan aan de stem van andere betrokkenen binnen de school?'. Is de personeelsgeleding tevreden over de inspanning en de open houding van het schoolbestuur in de procedure, dan stelt zij zich terughoudend op in de inhoudelijke beoordeling. Is dat die tevredenheid er niet, dan kiest zij alsnog voor eigen oordeelsvorming.

Het overstappen op een regiefunctie voor de medezeggenschap hoeft niet in een keer te gebeuren. Het kan ook stapsgewijs, door eerst een experiment te doen. De keuze voor zo'n regie-experiment moet uiteraard weloverwogen gebeuren. Drie punten moeten daarbij aan de orde komen:

- keuze van een thema;
- overlegvorm(en);
- betrokkenheid van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

Keuze van een thema

De thema's die in het professioneel statuut aan de orde moeten komen, zijn bij uitstek geschikt voor een regie-experiment. Maar ook bij andere thema's kan een experiment zinnig zijn, zeker in die gevallen dat schoolbestuur en personeelsgeleding de inschatting maken dat het betrekken

van deskundigheid uit de organisatie nodig is of dat om andere redenen de opinies van betrokkenen gepeild moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan het schoolondersteuningsprofiel, typisch een onderwerp voor materiedeskundigen gezien de complexiteit en de samenhang met het grotere geheel van het samenwerkingsverband. Een ander voorbeeld is de wijziging van de lessentabel. Het is dan wel van belang dat er breed draagvlak is in de school voor de wijziging.

Overlegvormen

Om de geschiktheid van een vorm te bepalen, kunnen de volgende criteria worden gehanteerd:

1. noodzaak om deskundigheid in de organisatie aan te boren voor beleidsontwikkeling;
2. draagvlak creëren voor beleid dat in de maak is;
3. inzicht krijgen in de beleving van medewerkers.

Mogelijke vormen van participatie - al dan niet in combinatie – zijn:

- projectgroep: enkele personen uit de organisatie worden op grond van hun deskundigheid gevraagd intensief mee te denken met een beleidsontwikkeling rond een bepaald thema (vooral geschikt voor 1 & 2);
- klankbordgroep: enkele personen uit de organisatie worden op grond van hun deskundigheid en/of staat van dienst gevraagd om (minder intensief) mee te denken (vooral geschikt voor 1 & 2);
- rondetafelgesprekken: aan wisselende groepen wordt gevraagd eenmalig mee te denken met de ontwikkeling van een beleidsvoorstel (vooral geschikt voor 2 & 3);
- het bespreken van het onderwerp in bestaande gremia zoals (bepaalde) commissies, teams of sectoren; omdat een beleidsvoornemen raakt aan het betreffende gremium kunnen reacties worden verzameld en kan steun worden gezocht (1-3);
- een opiniepeiling/survey: een daadwerke-

lijke raadpleging van personeel of achterban kan mogelijk zijn om input te verwerven voor beleidsvorming (vooral geschikt voor 3).

In een regie-experiment spreken medezeggenschapsraad en bestuurder globaal het traject af. Na afloop ontvangt de raad een verslag. Vervolgens kan de raad zelf besluiten hoe intensief de deelnemers aan het traject op hun ervaringen worden bevroegd: wat was hun inbreng en hoe tevreden zijn zij? De raad kan zich kortom ook uit eigen bronnen een beeld vormen van het traject, hetgeen ook aan het begin van het traject kan worden afgesproken. Dat is dan tegelijkertijd een uitgelezen kans om de zichtbaarheid en het imago van de medezeggenschap te vergroten!

Aandachtspunten bij de evaluatie

Vervolgens is het zaak het experiment van een afstandje te bekijken en te evalueren. In welke mate zijn de betrokkenen in het regie-experiment in staat geweest naar het grotere geheel van de school te kijken? Als dat niet of nauwelijks is gebeurd, dan is waarschijnlijk de medezeggenschapsraad uiteindelijk toch met een eigen inhoudelijk standpunt gekomen. Eigenlijk is het experiment is dan niet helemaal gelukt: de achterban is wel goed betrokken geweest, maar de raad heeft uiteindelijk toch een beslissende rol moeten spelen in de standpuntbepaling.

Het aangaan van een regie-experiment is geen sinecure; het vraagt wat van de medezeggenschapsraad. Inhoudelijke kennis van het thema is nodig om de vorm van het traject te bepalen. Dit zal ook gecombineerd moeten worden met een bevraging van bestuurder en/of management. Bij hen ligt de echte deskundigheid en het is dus zaak om belangrijk informatie vooraf op tafel te krijgen. Tijdens en na afloop is discipline, alertheid en assertiviteit nodig om vast te kunnen stellen of aan de procedure en inbreng uit de organisatie recht wordt gedaan. Leden van

de raad zullen zich moeten professionaliseren om deze positie waar te maken.

Na afloop zal in een evaluatie stilgestaan moeten worden bij het verloop en resultaat van het experiment. Voor de hand liggende vragen zijn:

- Is het gelukt om een helder participatietraject op papier te zetten?
- Heeft het schoolbestuur zich aan het traject gehouden? Hebben omstandigheden die niet voorzien waren roet in het eten gegooid?
- Hoe hebben 'deskundigen' buiten de MR hun rol ervaren?
- Hoe heeft het schoolbestuur de nieuwe rol van de (G)MR ervaren? Heeft de gekozen methodiek bijgedragen aan de kwaliteit van en draagvlak voor de genomen besluiten?

Resulteert de evaluatie in positieve antwoorden, dan staat niets in de weg om dit procedé vaker

in te zetten. Een nieuwe medezeggenschapscultuur is dan in de maak. Het zal bijzonder boeiend zijn om de ontwikkeling van het imago van de (mede)zeggenschap in de school in een dergelijk traject te volgen. Het draait in dat groeiproces uiteindelijk om de vraag: welk soort zeggenschap en medezeggenschap willen hebben? ■

Literatuur

- R. Goodijk & A.M. Sorge (2005). *Maatwerk in overleg. Kiezen voor passende overlegvormen*. Assen: Van Gorcum.
- Vlaamse Onderwijsraad (2011). *Advies over participatie op school*. Brussel: Vlaamse Onderwijsraad.
- Vijlder, F. de, C. van Kan, C. & P. Brouwer (2017). *Medezeggenschap onder het vergrootglas. Een themaonderzoek in het kader van de governance VO*. Nijmegen: Kenniscentrum publieke zaak.