

Zeggenschap &
medezeggenschap
in een
montessoriaanse
context

Zeggenschap & medezeggenschap in een montessoriaanse context

Auteurs*:

Henriëtte Boevé, San van Donselaar, Berni Drop, Jan Wouter Koning,
Tim Loos, Sander Luttje, Ingrid van der Neut, Alle van Steenis, Frank Weijers



Quotes op de linkerpagina's zijn door Kees Loogman gedestilleerd uit interviews met: Shula Brouwer (docent, MR-lid), Luuk Bruinink (leerling), Berni Drop (rector-bestuurder), Ella Fluit (leerling), Paul Kanters (lid raad van toezicht), Arno Moeijes (rector), Ingrid van der Neut (rector-bestuurder), Ellen Schravendeel (ouder, MR-voorzitter), Lars Traas (leerling), Dennis Verhoef (docent, MR-lid), Pieter Vos (lid raad van toezicht), Myrte Wiekkel (leerling)

Eindredactie: Kees Loogman

Vormgeving: Jan Willem Bijl

Projectcoördinatie: Hans Resing

www.blrmedia.nl

Uitgever: Nederlandse Montessori Vereniging

www.montessori.nl



Zonder toestemming van de uitgever
mag niets uit deze uitgave worden overgenomen.

*De tekst van de auteurs is mede tot stand gekomen dankzij de medewerking van circa 70 collega's - leerlingen, leraren, o.o.p.'ers, ouders, schoolleiders, bestuurders en leden van raden van toezicht van twaalf scholen voor voortgezet montessorionderwijs.

Inleiding 5

Opbouw 7

Zeggenschap &
medezeggenschap 11

WMS, Wet medezeggenschap
op scholen 15

De kracht van democratie op school 19

Ervaringen met zeggenschap
en medezeggenschap 23

Context: voortgezet
montessorionderwijs 29

Aanbevelingen 39

Samenvattingen &
conclusies 53

En nu? 57

Voetnoten 59

 “In de brugklas merk je wel verschil tussen leerlingen die vanuit hun basisschool gewend zijn om met leerkrachten in gesprek te gaan ten opzichte van niet-montessorileerlingen, die moeten daar nog aan wennen. Ze lijken in het begin een beetje ‘bang’ voor dat contact. Maar na een tijdje is iederéén gewend aan overleg en gesprek.” *leerling*

 **“Leerlingen zie je groeien wanneer zij serieus genomen worden in het proces van medezeggenschap.”**
rector-bestuurder

 “Mijn zoon zit nu op een montessorischool, maar kwam van een ‘gewone’ basisschool. Ik merk dat hij de afgelopen jaren echt heeft geleerd om in gesprek te gaan met docenten. Als hij iets vindt of iets wil, dan gaat hij niet meer naar zijn ouders om dat geregeld te krijgen, maar bespreekt hij het met de betreffende docent. Het was voor ons, zijn ouders, fijn om te zien dat hij vanaf de brugklas een stem kreeg en serieus genomen werd.”
ouder, MR-voorz.

 “Misschien lopen wij als montessorischolen vóór de WMS uit in de manier waarop besluiten tot stand komen. Bij ons gebeurt dat vaak van onderaf en schoolbreed gedragen. Wij zijn verder dan waar de WMS vanuit gaat, omdat wij met collega’s werken die verantwoordelijk zijn voor hun onderwijs en die in gezamenlijkheid dat onderwijs aanpassen en verbeteren.” *rector-bestuurder*

 “Pas sinds enkele jaren kent onze school een MR en een Leerlingenraad, maar informeel is er altijd enorm veel aan medezeggenschap gedaan. Leerlingen werden (en worden) overal bij betrokken.” *leerling*

 “Montessorileerlingen pakken veel sneller verantwoordelijkheid, ze participeren eerder dan andere jongeren en willen meepraten en meewerken aan het proces. Soms word je dan als ‘eigenwijs’ gezien; op die tegendruk heb je geleerd te anticiperen.” *leerling*

Verenigd in een kenniskring over leiderschap in het voortgezet montessorionderwijs zijn wij, acht schoolleiders en bestuurders van scholen voor voortgezet montessori onderwijs¹, in het schooljaar 2019-2020 vier keer bijeen geweest om samen te onderzoeken hoe zeggenschap en medezeggenschap zich tot elkaar verhouden in onze scholen. We deelden onze ervaringen - positieve en negatieve - en vroegen ons af hoe het samenspel tussen zeggenschap en medezeggenschap zou kunnen verbeteren. En wel vanuit een montessoriaans perspectief. Ons gezamenlijk onderzoek leverde een aantal inzichten op, maar vooral vragen.

Daarbij werden we ons er, gaandeweg dit proces, meer en meer bewust van dat het een merkwaardige exercitie is om met uitsluitend een groep schoolleiders een artikel te schrijven over zeggenschap en medezeggenschap in de school. Het gaat immers niet alleen om ons perspectief. In de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap zijn er meerdere actoren, en daarmee meerdere perspectieven en meerdere visies op - en ervaringen van - dezelfde werkelijkheid. Die verschillende perspectieven en ervaringen wilden we graag ten behoeve van dit artikel aanboren.

Daarom hebben we, eind november 2019, de opgedane inzichten en gerezen vragen samen met vertegenwoordigers van andere geledingen in montessorischolen onderzocht. Ruim 70 deelnemers (leerlingen, leraren, o.o.p.’ers, ouders, schoolleiders, bestuurders en leden van raden van toezicht) van twaalf verschillende montessorischolen² zijn met elkaar in gesprek geweest over zeggenschap en medezeggenschap op hun scholen. Ervaringen zijn gedeeld en in dialoog is onderzocht wat er beter kan.

Alle opbrengsten, van de kenniskring én van deze dag in november 2019, zijn gebruikt als input voor dit artikel. We hopen van harte dat onze bevindingen, aanbevelingen en conclusies bijdragen aan de dialoog, het goede gesprek, tussen betrokkenen bij zeggenschap en medezeggenschap, en stimuleren tot reflectie in het samenspel tussen schoolleiding en Medezeggenschapsraad (MR), op scholen voor voortgezet montessorionderwijs in Nederland. Daarnaast hopen we dat dit artikel een impuls geeft aan verdere uitwisseling van ervaringen hierover tussen de scholen. Zodat we ons samen steeds verder ontwikkelen in het vormgeven van democratische processen op onze scholen. Dit artikel is dan ook bestemd voor iedereen die actief betrokken is bij zeggenschap en medezeggenschap op scholen voor voortgezet montessorionderwijs.

“Als leerling in de MR
raak je soms wat
geïntimideerd door al
die volwassenen in de
raad. Inmiddels heb ik
geleerd hoe je een zaak
moet bespreken, hoe je
iets aan de orde stelt.

Daarnaast is het
interessant om de
school ook als organisatie
te leren kennen.”

Leerling

HOOFDSTUK 1

Opbouw



“Binnen de schoolorganisatie zijn verschillende stakeholders: leerlingen, ouders, docenten, o.o.p.'ers, directie. Dat is een gegeven. Een ander gegeven is dan automatisch dat er meningsverschillen zijn. Dus is het zaak om procedures te ontwikkelen waarin iedereen de verschillen in inzicht op een goede manier kan bespreken.” *lid rvt*



“Ieder lid van het team zou zich bewust moeten zijn van het feit dat je mee mag praten.”
docent, MR-lid



“Meedenken, meepraten, meedoen – dat zit heel diep in de montessoriaanse cultuur. Ver vóór de WMS, Wet Medezeggenschap op scholen, was er op montessorischolen al medezeggenschap.” *lid rvt*



“Medezeggenschap begint bij de individuele relatie tussen kind en docent. Daar zit op montessorischolen al veel meer dialoog in dan op ‘gewone’ scholen.” *lid rvt*



“Het is gezond voor de schoolorganisatie om regelmatig op zoek te gaan naar tegengeluiden.” *docent, MR-lid*

W e starten met het definiëren van de begrippen zeggenschap en medezeggenschap en staan kort stil bij de Wet medezeggenschap op scholen. Daarin worden immers het speelveld en een aantal spelregels gemarkeerd waar we rekening mee moeten houden. Vervolgens geven we onze visie op (de kracht van) democratie op school – want daar gaat medezeggenschap over – en beschrijven we onze (wisselende) ervaringen waar het gaat om de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap. We geven aan wat wij van belang vinden in de context waarin zeggenschap en medezeggenschap vorm krijgen en wat ‘montessoriaans’ aan (de relatie tussen) zeggenschap en medezeggenschap is. Tot slot hebben we aanbevelingen geformuleerd voor het op montessoriaanse wijze inrichten en verrichten van medezeggenschap op school.

Dit alles vind je op de rechterpagina's van dit boek. Op de linkerpagina's gaat de zoektocht naar (mede)zeggenschap verder. Diverse montessorianen – van leerlingen tot leden van raden van toezicht – vertellen over hun ervaringen met (mede)zeggenschap en geven er hun mening over. Zij zijn in november 2020 geïnterviewd. Met hun quotes willen wij prikkelende inzichten op het onderwerp meegeven, waardoor je als lezer gaat nadenken en met anderen zal doorpraten over (mede)zeggenschap op montessorischolen.

“Waar neem jij de zeggenschap en waar laat jij hem over aan anderen? Het is niet de bedoeling dat iederéén in de ‘cirkel van betrokkenheid’ gaat zitten. Op bepaalde vlakken kun je vanuit jouw rol, taak, kennis en ervaring zeggenschap nemen, ergens anders kun je zeggenschap aan collega’s toevertrouwen.”

rector-bestuurder

HOOFDSTUK 2

Zeggenschap en medezeggenschap

 “Het draait om médezeggenschap, steek daar je energie in. Niet in een gevecht tussen twee partijen over de WMS.” *rector*

 “Bijvoorbeeld een nieuw koffiezetapparaat – dat heeft weinig met (mede)zeggenschap te maken. Zo iets los je met z'n allen als collega's onder elkaar op.” *rector*



“Meedoen en meepraten in de MR heeft mij geïnspireerd om volgend jaar hbo-bestuurskunde te gaan doen.” *leerling*

 “Leerlingen die moeite hebben om mee te praten, krijgen in een montessoriaanse organisatie de ruimte én de handvatten om te groeien. Medezeggenschap moet je soms leren.” *ouder, MR-voorz.*

 “Onze medewerkers zijn professionals; de onderwijskwaliteit verbetert wanneer zij zo veel mogelijk zeggenschap en autonomie krijgen. Dus: kernteam-organisatie, resultaatverantwoordelijke teams, zelflerende teams et cetera.” *rector-bestuurder*

 “Het is jammer dat soms tijd en energie verloren gaan in het proces van medezeggenschap. Wanneer je álle geledingen van het begin af aan betrekt, kom je samen tot besluitvorming. Nu is het nog wel eens zo, dat je in de MR geconfronteerd wordt met een besluit. ‘Had ons van tevoren gevraagd hoe wij tegen dit punt aankijken’, denk en zeg ik dan. Bespreek dus van tevoren met zo veel mogelijk mensen je idee en kom op basis van dat overleg met je plan. Je komt dan met een breedgedragen voorstel. Dat is een stuk efficiënter!” *leerling*

Van Dale definieert zeggenschap als ‘recht om mede te beslissen’ en medezeggenschap als ‘recht op inspraak’. In termen van besluitvorming betekent dit dat er actoren in de school zijn (schoolleiders, bestuurders) die het recht en de formele bevoegdheid hebben om besluiten te nemen, waarbij andere actoren (zoals leden van de MR) het recht hebben op inspraak, door Van Dale gedefinieerd als ‘de mogelijkheid om hun mening te geven’

“Ook voor
montessorianen is
de WMS een waardevol
document, zelfs al
zit medezeggenschap
in je DNA.”

lid rvt

HOOFDSTUK 3

WMS, Wet medezeggenschap op scholen



“Wij worden door de schoolleiding uitgedaagd om mee te denken, zelf met ideeën en voorstellen te komen. Het beeld dat de MR vaak op de rem trapt is daarom op onze school niet van toepassing. Het is wel te verklaren vanuit de drive van een schoolleiding om veranderingen door te voeren. Wanneer je als MR in dat proces vanaf het begin onvoldoende meegenomen wordt, dán wil je wel op de rem trappen.” *docent, MR-lid*



“De WMS kent een enorm nadeel. Het biedt middelen om je als actor gesterkt te voelen, plat gezegd: machtsmiddelen. Streef je naar gezamenlijke, goed afgewogen beslissingen, dan helpt het niet wanneer bijvoorbeeld de MR naar dergelijke middelen grijpt. Dat staat haaks op de open overleg cultuur die zo kenmerkend is voor montessorischolen. De WMS gaat er namelijk niet vanuit dat de diverse lagen binnen een schoolorganisatie gelijkwaardige gesprekspartners zijn.”
rector-bestuurder



“Tijdens een MR-vergadering wordt mij actief gevraagd wat mijn mening is wanneer het echte leerlingzaken betreft.”
leerling



“Op het moment dat je een case uit de school haalt, alle geledingen er uitgebreid over gesproken hebben en collega’s het met elkaar eens zijn, dan zou de MR in het besluit rond die case mee moeten gaan. Het is vreemd wanneer deze zaak dan niet door de MR geaccordeerd wordt. Toch: soms gebeurt het... met de WMS in de hand wordt het besluit tegengehouden.” *rector-bestuurder*



“De WMS gaat het verst van alle vergelijkbare wetten in de semipublieke sectoren. Als onderwijs mogen we er blij mee zijn. De MR bijvoorbeeld, daarin zijn alle geledingen van de school vertegenwoordigd. Vergelijk dat met een ziekenhuis: er is een cliëntenraad, een ondernemingsraad, een vrijwilligersraad en raden voor medisch en voor verplegend personeel. Er is geen overkoepelend overlegorgaan waarin men elkaar ontmoet en spreekt.” *lid rvt*

In de Wet medezeggenschap op scholen³ van 30 november 2006 lezen we dat de voorafgaande wet van 1992 vervangen is door de thans geldende wet (2006) omdat: “... het wenselijk is het overleg met en de vertegenwoordiging van het personeel en de ouders en leerlingen van de school te verbeteren mede in het licht van de vergroting van de autonomie van besturen van die scholen.”

In artikel 7 van deze wet staat: “De medezeggenschapsraad bevordert naar vermogen openheid en onderling overleg in de school.”

In de hoofdstukken 2 en 3 van de wet staan de algemene bevoegdheden, taken en informatierechten en de instemmings- en adviesbevoegdheden beschreven.

Daarmee verschaft de wet een speelveld en een aantal spelregels, met mogelijkheden en beperkingen inzake de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap, waar op scholen voor voortgezet onderwijs rekening mee moet worden gehouden.

“Besluiten nemen
zónder de leerlingen erbij
te betrekken?

Dat betekent dat je in
je besluitvorming
een stuk informatie
gemist hebt.”

leerling

HOOFDSTUK 4

De kracht van democratie op school

“Elke organisatie heeft denkers en doeners nodig; niet iedereen hoeft altijd volop opgenomen te worden in het proces van medezeggenschap. Dat draagt het risico in zich dat de doeners zich niet gehoord voelen en wantrouwend worden. Maar dat is de verantwoordelijkheid van alle partijen. Overigens kan het per thema verschillen wie denker is en wie doener.” *docent, MR-lid*

“Als MR-lid speel ik alle informatie door die ik vanuit de leerlingen krijg, ik spreek namens de leerlingen. Maar voor dagelijkse zaken word je als MR-lid niet ergens bij geroepen. Leerlingen zijn mondig genoeg om zelf met een docent in gesprek te gaan. Als MR-lid ben je er voor de meer formele, niet voor de persoonlijke zaken.” *leerling*

“Op het moment dat ik namens de leerlingen een belangrijk punt wil maken, is het fijn dat je in de MR sterk staat doordat dat een ‘echt’, formeel overleg is.” *leerling*

“Het formele overleg werkt goed als je het informele overleg, de wandelgangen bijvoorbeeld, koestert en transparant houdt.” *rector*

“Ieder heeft zijn of haar rol. Zo spreekt een raad van toezicht twee keer per jaar met de MR, dat is wettelijk ook vastgelegd. De rol van de leden van een raad van toezicht is vooral: checken of zaken lopen zoals ze zijn afgesproken. Zo houden zij letterlijk ‘toezicht’.” *lid rvt*

“Iedereen moet een actieve rol spelen om medezeggenschap tot volle bloei te laten komen.” *rector*

“De organisatie is hier zo plat mogelijk. Plannen, voorstellen en besluiten gaan als een olievlek de hele organisatie door.” *docent, MR-lid*

“Veranderingen doorvoeren in je school lukt alleen wanneer er draagvlak voor is. Dat geldt net zo goed voor plannen die door de leiding zijn geïnitieerd als voor plannen die van onderaf uit de organisatie komen.” *docent, MR-lid*

“Hoe plat en democratisch je organisatie ook is, je hebt altijd natuurlijke leiders; in elke groep heb je renners en volgers. Dat is een valkuil, beter gezegd: een voortdurend aandachtspunt waarop je elkaar moet aanspreken.” *docent, MR-lid*

“Met je docent, met je teamleider – bij ons op school voer je altijd een gesprek op ooghoogte.” *leerling*

Medezeggenschap gaat over de ‘kracht van de democratie’ op school. De essentie van democratie is dat iedere stem wordt gehoord. Alle stemmen en perspectieven horen is niet hetzelfde als ‘iedereen moet overal altijd zijn mening over geven’. Ofwel: niet iedereen hoeft dus altijd over alles mee te praten.

Het betekent wel dat:

- er vrijmoedig met elkaar wordt gesproken en openhartig naar elkaar wordt geluisterd, zodat alle stemmen en perspectieven gehoord kunnen worden,
- wanneer je ergens niet over meepraat en meebeslist, je vertrouwen hebt in de anderen die dat wel doen.

Democratie kan in de dagelijkse praktijk van de school worden bevorderd wanneer verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie liggen, zodat de actoren (zoals docenten, o.o.p.’ers, schoolleiders, teams, vaksecties) allemaal hun stem kunnen laten horen en daadwerkelijk participeren in de besluitvorming. Dat begint met het inrichten van de schoolorganisatie op een wijze die dit optimaal faciliteert. Maar daarmee zijn we er nog niet. Het valt immers lang niet altijd mee om je stem vrijmoedig te laten klinken. En ook werkelijk openhartig naar andere geluiden luisteren is soms een hele kunst. Beide zijn echter wel voorwaardelijk om ervoor te zorgen dat de beoogde democratie niet alleen vorm krijgt in de inrichting (structuur), maar ook in de verrichting (cultuur). Als een school daarin slaagt, kun je je afvragen wat geformaliseerde medezeggenschap c.q. een MR hier nog aan toe te voegen heeft. Want wat betekent het dan wanneer de MR niet instemt met een democratisch genomen besluit, waarbij alle stemmen zijn gehoord en alle wijsheid is meegenomen, van meerderheid én minderheid? Is dat dan niet juist ondermijnend voor de kracht van democratie op school?

Wanneer de kracht van democratie in de school is gewaarborgd in structuur én cultuur, dan is de MR de waardevolle plek waar alle gremia bijeenkomen om de dialoog met elkaar te voeren. De benaming MR is dan wellicht wel aan vervanging toe.

“Vertrouwen is de
basis voor (mede)
zeggenschap. Door met
elkaar in gesprek te zijn
en elkaar serieus te
nemen bouw je aan
dat vertrouwen.”

ouder, MR-voorz.

HOOFDSTUK 5

Ervaringen met zeggenschap en medezeggenschap



“Kun je in een ongelijkwaardige verhouding tussen bijvoorbeeld docent en rector een open en eerlijk gesprek voeren? Dat blijft lastig, tenzij je in de loop der jaren een goede relatie hebt opgebouwd waarin je door samen te vallen en samen weer op te staan aan wederzijds vertrouwen hebt kunnen werken. Zo lang die ervaring er nog niet is, zullen medewerker en leidinggevende als vanzelf wat voorzichtiger met elkaar omgaan. Interessant! Het gaat eerder om de ervaring met elkaar dan om de onderlinge hiërarchie.” docent, *MR-lid*



“Over een belangrijk punt zoals het rooster kun je via de Leerlingenraad eerst goed inventariseren wat leerlingen ervan vinden en vervolgens het leerlingenstandpunt neerleggen bij de schoolleiding. Zo zit je voor de leerlingen echt aan de vergadertafel.” *leerling*



“Als leerlingen worden wij terecht betrokken bij personeelsbeleid. Een nieuwe docent kan goed overkomen bij directie en docenten, maar heeft hij/zij geen klik met leerlingen – dan wordt het lastig.” *leerling*



“Geweldig, wanneer medewerkers met goed onderbouwde voorstellen komen. Zo goed uitgewerkt, dat je er meteen serieus over kunt praten en mogelijkheden kunt aftasten.” rector



“Ouders en leerlingen hebben op montessorischolen veel mogelijkheden om mee te praten. Met name de ouders willen nog wel eens nieuwsbrieven en andere informatie missen. Dat is jammer, daarmee vervalt hun kans op medezeggenschap. En kan bij hen een gevoel groeien dat het allemaal vanuit school opgelegd wordt.” *rector*



“De MR is geen belangenbehartiger, de MR is een van de onderdelen van de school die bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de gehele organisatie. Samen brengen we de school naar een hoger niveau.” *lid rvt*

Met betrekking tot de relatie tussen zeggenschap (schoolleiding) en medezeggenschap (docenten, o.o.p'ers, leerlingen en ouders, georganiseerd in een MR) zijn de ervaringen wisselend.

Als voorbeelden van positieve ervaringen, waarin de samenwerking tussen schoolleiding en MR als constructief wordt ervaren is onder meer genoemd:

- plezierig samenwerken met deskundige, leergierige MR-leden;
- echt alle invalshoeken in een overleg tegelijkertijd bij elkaar;
- wederzijdse bereidheid (rector en MR) tot (voor)overleg, mee- en opdenken en dialoog, vooral voorafgaand aan de formele vergaderingen;
- MR komt proactief met een eigen MR-activiteitenplan;
- uitnodiging door MR voor ambitiegesprek met de schoolleiding;
- grote behoefte aan, en welwillendheid tot, scholing van de MR-leden;
- vanzelfsprekende eigen behoefte aan verantwoording naar de organisatie van de besluiten van de MR;
- veel docenten geven aan dat ze zich in belangrijke mate mede-eigenaar van de school voelen en dat er ruimte is om goed te kunnen meepraten.

Soms wordt echter een kloof ervaren. Daarbij werd onder meer genoemd:

- er wordt onvoldoende wederzijdse erkenning ervaren;
- er is onvoldoende wederzijds vertrouwen en daarmee samenhangend: onvoldoende openheid;
- schoolleiding en MR ontmoeten elkaar soms vanuit monopolies op de waarheid en met frames over elkaar, zowel vanuit de schoolleiding als vanuit de MR;
- vanuit de MR leidt dat tot opmerkingen als: “Dit is alweer zo’n autocratisch besluit” of “Ze hebben geen idee hoe dat hier werkt”;
- vanuit de schoolleiding: “De MR staat altijd op de rem” of “De MR gedraagt zich als verdediger van de belangen van docenten, als een soort vakbond”;
- een aantal MR-leden geeft aan pas betrokken te worden als er een besluit ligt. Positief geformuleerd betekent dit dat men al eerder, in de fase van beleidsvoorbereiding, betrokken wil worden;
- o.o.p'ers hebben soms last van het gevoel niet als gelijkwaardige partners mee te kunnen doen.

“De MR is bij uitstek de plek waar je tegelijkertijd met alle geledingen van de school zaken bespreekt. Waar vind je zo’n mengeling van ouders, leerlingen, docenten, o.o.p.’ers en bestuur? Het is heel waardevol om vanuit verschillende perspectieven met elkaar te overleggen en besluiten te kunnen nemen.” *rector-bestuurder*

“Het is goed om de MR-leden al in een vroeg stadium te betrekken, zo worden ook zij eigenaar van het proces en uiteindelijk dus ook van voorstellen en besluiten. Op deze manier wordt de MR niet gezien als ‘de laatste hobbel die nog genomen moet worden’ om een voorstel ‘erdoor te krijgen’.” *rector-bestuurder*

“Je hoeft niet altijd gelijk te krijgen; je moet wel in de discussie de zekerheid hebben dat je gehoord wordt. Dan kan een genomen besluit tegenvallen, maar iedereen heeft wel begrip voor dat besluit.” *ouder, MR-voorz.*

“We laten de schoolleiding regelmatig aansluiten wanneer we als PMR of MR bijeen zijn. Zo houd je elkaar op de hoogte en kun je direct op ontwikkelingen anticiperen.” *docent, MR-lid*



“Discussiëren, verantwoordelijkheid nemen, onderwerpen op de juiste manier ter sprake brengen... dat vind ik leerzame ervaringen als MR-lid.” *leerling*

“Op onze school ervaar ik het contact tussen schoolleiding en MR als een dialoog. De lijnen zijn heel kort. Dat is niet altijd zo geweest. Enkele jaren geleden was de MR toch meer de partij die reactief en vooral kritisch opereerde. Die houding heeft plaatsgemaakt voor constructief meedenken, proactief zelf met voorstellen komen en een positief-kritische houding. Af en toe gaat het nog mis, maar dan spreken wij elkaar daar direct op aan.” *ouder, MR-voorz.*

“De WMS kun je soms ervaren als een obstakel. Dan zijn we na een serie vruchtbare gesprekken en bijeenkomsten schoolbreed tot een goed plan gekomen, het voorstel wordt in de MR besproken en wat gebeurt er? De MR vindt dat het plan nog eens kritisch nader bekeken moet worden. Dat vreet energie.” *rector-bestuurder*

Het meest wisselend zijn de geluiden bij leerlingen. Sommige geven aan te ervaren dat ze als serieuze, gelijkwaardige gesprekspartner deelnemen aan de medezeggenschap op hun school, terwijl andere aangeven dat ze er wel bij betrokken worden, maar niet het gevoel hebben veel te zeggen te hebben. Zij ervaren dat hun invloed twijfelachtig is. “In de MR wordt beter geluisterd naar volwassenen.”

De geluiden zijn echt wisselend: waar sommigen de medezeggenschap heel positief ervaren (“We kunnen goed meepraten, er wordt echt naar ons geluisterd, we voelen ons voluit mede-eigenaar”) ervaren anderen – met name leerlingen en o.o.p.’ers – het tegendeel (“We worden niet als gelijkwaardige partners benaderd, we hebben niet veel te zeggen”).

Daarnaast is er herkenning op een tweetal punten.

1. De spanning die kan bestaan tussen enerzijds het verschil in formele hiërarchie in de schoolorganisatie en anderzijds de machtsmiddelen die de MR tot haar beschikking heeft krachtens de Wet medezeggenschap op scholen. De eindverantwoordelijke schoolleider heeft weliswaar een hogere ranking in de hiërarchie dan elk van de afzonderlijke leden van de MR, maar de verhoudingen in het overleg tussen schoolleiding en medezeggenschap liggen anders, omdat de MR met het recht op instemming over een machtsmiddel beschikt. Dat leidt soms tot complexe situaties die door betrokkenen als onplezierig en ongewenst worden ervaren.
2. Het vertonen van conflictmijdend gedrag of het ontstaan van een uitslaande brand. Als de dialoog spannend wordt, dan vertonen schoolleiding en MR nogal eens conflictmijdend gedrag. Ze bewegen weg van de plek der moeite, in plaats van daar te blijven en de spanning in verbinding met elkaar aan te gaan. Soms slaat de vlam juist in de pan en ontstaat er een hoogoplopend conflict, waarin monopolies op de waarheid over-en-weer verhinderen dat schoolleiding en MR de verbinding met elkaar houden.

“Als mens ben je op een montessorischool echt gelijkwaardig. Maar vanuit je functie is dat natuurlijk niet zo. Dat wordt goed gescheiden; dus wanneer een rector iets beslist in zijn/haar functie, dan kun je dat los zien van de persoon. Zo blijft een goed gesprek van mens tot mens over die beslissing mogelijk.”

leerling

HOOFDSTUK 6

Context: voortgezet montessori- onderwijs

“Gelijkwaardigheid is er zeker. Je kunt misschien als leerling denken: ‘Ik ben maar een leerling...’, maar dat is dan eigenlijk jouw eigen persoonlijke probleem. In feite hoeft je dat gevoel niet te hebben tegenover volwassenen op een montessorischool.” *leerling*

“De schoolleiding krijgt via de Leerlingenraad snel input over de mensen voor wie je het allemaal doet: de leerlingen. Zij zijn als geen ander de ervaringsdeskundigen op een school. Natuurlijk zijn docenten dat ook, maar vanuit een ander perspectief.” *leerling*

“Je bent altijd aan het toetsen via Leerlingenraad, Ouderraad, PMR en MR of je op de goede weg bent. En laten we niet vergeten dat ook het informele overleg heel veel informatie vanuit de organisatie oplevert. Als schoolleiding wil je zeker weten of beslissingen op de juiste manier zullen landen.” *rector*

“Veel ouders willen betrokken zijn bij de school, ook buiten het verband van bijvoorbeeld de MR.” *ouder, MR-voorz.*



“Leerlingen worden altijd betrokken bij besluitvorming. Vanuit de Leerlingenraad dragen ze ook hun eigen punten aan. Ze hebben een volwaardige rol binnen de MR.” *docent, MR-lid*

“Laatst hebben we voorgesteld een aantal vergadermiddagen te schrappen om daarmee de werkdruk voor collega's te verlagen. Dat zou een tijdelijke maatregel zijn i.v.m. corona, niet echt een beleidswijziging. Het voorstel hebben we telkens met vier docenten van een team besproken om te peilen wat men ervan vond. Zo weet je hoe een voorstel valt en kun je een beslissing nemen die breed gedragen wordt zonder dat je de formele weg hoeft te bewandelen.” *rector*

Horizontale autoriteit is in scholen voor voortgezet montessorionderwijs in toenemende mate belangrijker aan het worden dan verticale autoriteit. De focus komt steeds meer te liggen op gedeelde waarden en duidelijkheid, in plaats van op het van bovenaf opleggen van een richting. Tegelijkertijd is er sprake van formele hiërarchische relaties in de schoolorganisatie; niet iedereen draagt dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Aldus is er een (zich wijzigend) spanningsveld ontstaan waarin zeggenschap en medezeggenschap hun weg moeten vinden. Die weg zou kunnen worden beschreven als werken vanuit horizontale autoriteit, elkaar ontmoeten vanuit gedeelde waarden en duidelijkheid, wetende dat:

- er een formele hiërarchie is met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
- de Wet medezeggenschap op scholen een gegeven is.

Kortom, er is sprake van gelijkwaardigheid in de ontmoeting, wetende dat er ongelijkheid in de posities is.

Voor de wijze waarop (de relatie tussen) zeggenschap en medezeggenschap juist op montessorischolen wordt vormgegeven zijn twee zaken eveneens richtinggevend:

- de steeds voortgaande zoektocht naar gelijkwaardigheid en respect voor de ander om het zelf te (leren) doen en
- de intrinsieke wens om verantwoordelijk te zijn en verantwoordelijkheid af te leggen.

Hoe ziet ‘vrijheid in gebondenheid’ eruit in de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap?

Gert Biesta spreekt over ‘moeilijke vrijheid’: “Ik kies er in vrijheid voor om me te laten begrenzen door de ander.”

Dat impliceert ook dat we ons er bewust van zijn dat we verschillende posities, rollen en verantwoordelijkheden hebben. Als Biesta spreekt van vrijheid gaat het niet om ‘ongebreidelde’ vrijheid, maar om ‘volwassen’ vrijheid. Het is steeds de balans zoeken tussen ruimte en positie innemen en je vrijwillig laten begrenzen.

“Sinds kort wordt de tijd voor de Leerlingenraad gepland tijdens de mentoruren. We zien dat daardoor méér leerlingen betrokken raken. Tijd is ook bij leerlingen spaarzaam.” *docent, MR-lid*

“Als leerling sta je minder hoog op de ladder dan bijvoorbeeld de directeur. Toch voel je je op een montessorischool een gelijkwaardige gesprekspartner van volwassenen. Je bent gewoon in gesprek met ouders, docenten en schoolleiding. Wat wij leerlingen zeggen, dat wordt serieus genomen.” *leerling*

“Zijn er zaken waar wij - de leerlingen - het niet mee eens zijn, dan wordt er zeker naar onze argumenten geluisterd.” *leerling*

“Een raad, zoals de MR of de Leerlingenraad, is een essentiële bron van informatie voor de schoolleiding. De leden zijn dagelijks op de werkvloer, herkennen in een vroeg stadium bepaalde signalen, onvrede of juist positieve geluiden en ideeën.” lid rvt

“Een schoolorganisatie heeft behalve proactieve medewerkers ook collega's nodig die volgen. Zij zijn vaak degenen die heel goed en gedreven 'gewoon' hun werk doen en niet de behoefte hebben over alles mee te praten.” *docent, MR-lid*

“Als we vanuit de leerlingen van mening verschillen met bijvoorbeeld de teamleiding, dan wordt er door hem of haar echt naar ons geluisterd. Volwassenen gaan hier niet op hun strepen staan omdat ze 'toevallig' docent of rector zijn.” *leerling*

Ter verheldering een citaat uit 'Hoe lesgeven de pedagogische kern van onderwijs kan raken', deel 4: “Biesta's oproep is dat lesgeven weer met menselijke vrijheid verbonden moet worden. Dit gaat over de vrijheid van de leerling, dat wil zeggen: volwassen, subject, te willen zijn. Dit gaat niet over vrijheid om naar believen te (leren) kiezen. Het gaat om een moeilijke vrijheid, een moeizaam handelen. Denk daarbij aan het eerder gebruikte beeld van een ongemakkelijke, regelmatig opgebroken middenweg. Op die weg wordt niet gekozen voor wegstappen of manipulatie, de twee uitersten. Op die weg wordt oprecht het gesprek met de ander gezocht. Dit als een eerste handeling, waarvan de betekenis misschien daarna pas duidelijk wordt.”

Kortom, vrijheid brengt een verantwoordelijkheid met zich mee: je moet er ook verantwoording over afleggen. Dat geldt zowel voor de zeggenschap als de medezeggenschap. Dat betekent dat betrokkenen, als het lastig wordt, zich niet direct beroepen op de wet, maar in plaats daarvan de dialoog met elkaar aangaan. Die dialoog gaat in essentie over een rangorde van waarden. Dat is spannend, omdat de betrokkenen zo'n situatie als conflictueus kunnen ervaren - en we zijn nu eenmaal conflictmijdende wezens. Moeilijk ook, omdat de betrokkenen, ieder vanuit eigen positie, een monopolie op de waarheid kunnen claimen. Dan ontaardt de dialoog in een discussie, waarbij stellingen worden ingenomen met als enige doel de ander te overtuigen van het eigen gelijk.

In dit verband verwijzen we ook graag naar een artikel over montessoriaans leiderschap⁵, dat een aantal van ons enkele jaren geleden schreef. Daarin betoogden we dat het een belangrijk leidend principe is om voluit 'ja' te zeggen en tegelijkertijd te begrenzen. Dat is 'ja' zeggen tegen wie de ander is, in haar/zijn uniciteit én tegen wat de ander wil. 'Ja' geeft een extra impuls aan een ingezette beweging, terwijl 'nee' het tegendeel doet. En bij een 'ja' ontstaat mede-eigenaarschap. Dat is geen vanzelfsprekendheid, maar vraagt een stevige verantwoordelijkheid en moed van iedereen die actief bij zeggenschap en medezeggenschap betrokken is. Er is het bewustzijn dat ieder een deel van een groter geheel vormt en daar de verantwoordelijkheid voor neemt.

 “In onze MR wordt goed vergaderd. Wat opvalt, is dat het ook gemoedelijk is. De sfeer is niet formeel, terwijl het intussen wel over zakelijke stukken met een zekere inhoud gaat. Door die informele sfeer kan iedereen zeggen wat hij of zij wil zeggen. Er zijn geen barrières.” *leerling*

 “De belangen binnen een school verschillen. Wanneer leerlingen niet verenigd zijn via een Leerlingenraad, en daardoor een orgaan missen om hun belangen te verdedigen, dan wordt het op bepaalde thema's moeilijk. Hoe goed het informele overleg ook is.” *leerling*

 “De Leerlingenraad is van belang bij een conflict tussen docent(en) en leerling(en), of leerlingen en schoolleiding.” *leerling*

 **“Zo zou het moeten zijn: ‘Zeg collega X (of leerling Y), luister eens. Ik zit met probleem Z. Hoe kijk jij ernaar, wat zou jij doen?’ Zo met elkaar omgaand bouw je een lerende organisatie waarin iedereen participeert en zijn/haar inbreng heeft.”** lid rvt

 “Ineens ben je een serieus onderdeel van de grotemensenwereld. Als voorzitter van de Leerlingenraad moet je zakelijke mails opstellen, een vergadering organiseren, statuten doorspitten enzovoorts. Je realiseer je heel sterk dat je onderdeel bent van de schoolorganisatie. Een waardevolle leerervaring.” *leerling*

 “Door open gesprekken te voeren haal je als bestuur véél uit de organisatie. Leerlingen, ouders, personeel – in alle geledingen zit kennis en alleen wanneer je elkaar serieus neemt, kun je van elkaar leren.” *lid rvt*

Vanuit het montessoriaanse gedachtegoed is het essentieel dat de leer- en werkomgeving (gemeenschap) op de betrokken scholen in alles ademt dat leerlingen worden ondersteund in hun groei en ontwikkeling. Dat betekent dat alle betrokken volwassen actoren (leraren, schoolleiders, o.o.p.'ers, ouders, bestuurders en leden van raden van toezicht) dat zelf moeten voorleven. Dit manifesteert zich in hoe zeggenschap en medezeggenschap in hun samenspel vorm en inhoud geven aan:

- de drie brede doelen⁶, namelijk:
 1. Zelfstandigheid (intrinsieke wens);
 2. Creativiteit (diep vertrouwen in de ander om het zelf te doen);
 3. Maatschappelijke verantwoording (we willen allemaal een bijdrage leveren aan het grotere geheel vanuit gelijkwaardigheid én het bewustzijn dat er sprake is van ongelijkheid in rangorde, plek in de hiërarchie).
- de montessorikarakteristieken⁷.

Het werken aan medezeggenschap en zeggenschap heeft vele verschijningsvormen. Bij wijze van illustratie geven we een aantal voorbeelden.

- Het gesprek tussen schoolleiding en MR wordt gevoerd als dialoog.
- Leerlingparticipatie strekt zich ook uit tot sollicitatiecommissies en adviescommissies, leerlingen worden geraadpleegd als experts.
- Deelname aan MR en andere medezeggenschapsactiviteiten worden vermeld op het montessoricertificaat.
- Bij het voorbereiden van nieuw beleid vanuit de schoolleiding wordt een commissie vanuit de MR gevraagd inhoudelijk mee te denken aan de voorkant van het proces.
- Op een studiedag met alle collega's worden de bouwstenen opgehaald ter voorbereiding op de nieuwe koers en/of strategie van de school.
- Leerlingen worden gevraagd mee te denken hoe om te gaan met een crisis in de samenleving. (Bijvoorbeeld: wat is nodig om de scholen na de coronasluiting te heropenen?)
- Op het Montessori College in Nijmegen bestaat sinds drie jaar DE Onderwijsbeweging, een ontmoetingsplek voor leerlingen, ouders, docenten en schoolleiders. Hier wordt gedroomd, gemijmerd, gepraat over en gewerkt aan verbetering en vernieuwing van het montessorionderwijs, direct voortvloeiend uit de vraagstukken van leerlingen, ouders en docenten. Dat gebeurt met de methodiek van prototyping: ontwerpen, uitproberen, reflecteren en opschalen bij succes.
- Leerlingen geven, tijdens de coronacrisis, input om online onderwijs te verbeteren en mee te denken over de scenario's na 2 juni 2020.
- In coronatijd is er een actief Instagram-account met meer dan 2.000 volgers, de meeste zijn leerlingen.
- Leerlingen nemen deel aan alle sollicitatiegesprekken in school en spelen daar een gelijkwaardige rol in.

 “Wederzijds respect en goed naar elkaar luisteren, dat vind ik heel belangrijk in een gesprek.” *leerling*

 “Elke organisatie heeft denkers en doeners nodig; niet iedereen hoeft altijd volop opgenomen te worden in het proces van medezeggenschap. Dat draagt het risico in zich dat de doeners zich niet gehoord voelen en wantrouwend worden. Maar dat is de verantwoordelijkheid van alle partijen. Overigens kan het per thema verschillen wie denker is en wie doener.”
docent, MR-lid

 “De schoolleiding legt structureel zijn oor te luister bij allerlei medewerkers. Zo houd je contact met de werkvloer; dat voortdurende, informele overleg is belangrijk in het gehele proces van (mede)zeggenschap. Lastig is wel, dat je geneigd kan zijn om steeds dezelfde mensen te raadplegen. Nieuwkomers of dwarse denkers zou je als schoolleiding bewust of onbewust over kunnen overslaan. Komt dat misschien door de menselijke neiging om je ‘eigen geluid’ op te zoeken?” *docent, MR-lid*

 **“Voorgekookte besluiten horen niet thuis in een organisatie waarin je medezeggenschap optimaal wilt laten functioneren.”**
ouder, MR-voorz.

 “Elke bestuurder krijgt de raad die hij of zij verdient. Geef je vertrouwen, dan komt er geen wantrouwen terug.” *lid rvt*

- Bij het maken van het schoolplan zijn verschillende meetings met ouders/medewerkers/schoolleiding en raad van toezicht georganiseerd om input, dromen en ambities op te halen.
- De leerlingenraden zijn actief en worden betrokken bij vraagstukken en vernieuwing.
- Er worden leerlingen-arena's en fishbowls georganiseerd.
- De leerlingen zijn goed en actief vertegenwoordigd in de MR en worden aan de voorkant betrokken.
- Er zijn actieve ouderraden per locatie die als klankbord en adviesraad functioneren.

Naast...

... de drie brede montessoridoelen en de montessorikarakteristieken,
... gelijkwaardigheid en respect voor de ander om het zelf te (leren) doen en de intrinsieke wens om verantwoordelijk te zijn en verantwoordelijkheid af te leggen en

... het omgaan met ‘moeilijke vrijheid’,

hebben we oog voor drie systemische principes: plek, ordening en balans.

1. Plek erkennen en innemen

Je kunt pas tot je recht komen, je verantwoordelijkheden goed waarmaken, als je je plek voluit kunt innemen - en dus ook de ruimte krijgt van anderen om dat te doen.

2. Ordening

Er is een rangorde in een schoolorganisatie, die samenhangt met verantwoordelijkheden en bevoegdheden. We gaan gelijkwaardig met elkaar om, maar we zijn niet gelijk. Naast de formele hiërarchie zijn er ook andere factoren die een rol spelen bij ordening en ranking, zoals leeftijd. Respect voor de rangorde in de organisatie leidt tot rust en focus in het systeem.

3. Een balans van geven en nemen

Ieder geeft tijd, energie, kennis, vaardigheden, ervaring en nog veel meer aan de school. Als het goed is, krijgt je er salaris, waardering, status, invloed, secundaire arbeidsvoorwaarden et cetera voor terug. Wanneer deze balans van geven en nemen in orde is, komt er rust in de organisatie.

“Het ideale plaatje?
(Mede)zeggenschap
is geregeld in allerlei
vormen van - vaak
dagelijks - overleg.
De MR is daar slechts
een klein, formeel
onderdeel van.”

docent, MR-lid

HOOFDSTUK 7

Aanbevelingen



“Fikse discussies zijn erg interessant, als leerling is het leerzaam om te zien hoe je er dan met elkaar weer uitkomt.” *leerling*



“Het is goed om eerst te starten met informeel overleg tussen MR en directie waarin je op tafel legt wat de plannen zijn, hoe ze uitgevoerd kunnen worden, hoe de planning is en wat de impact kan zijn. Open en onbevooroordeeld bespreken we dat met elkaar. Vervolgens is het van belang dat iedereen ruim op tijd de stukken krijgt die nodig zijn om tot een oordeel en een besluit te kunnen komen. Tijdens de uiteindelijke bespreking in de MR kun je dan een goede, inhoudelijke discussie voeren richting een gezamenlijk besluit.” *rector*



“In de ideeënbus van het Leerlingenparlement zitten regelmatig goede suggesties. Veel leerlingen maken er anoniem gebruik van. Ook houden we per jaarlaag regelmatig evaluaties om te horen wat er goed/niet goed gaat. Iedereen die betrokken wil zijn, kan zijn of haar inbreng hebben.” *leerling*



“Discussie mag er altijd zijn. Leidt dat tot irritatie, spreek dat dan meteen en in alle openheid uit.” *rector*



“Hoe meer voorstellen en ideeën er vanuit het personeel komen, hoe beter.” *rector*



“Als PMR-lid zit je om de tafel met andere personeelsleden. Wij overleggen onze, noem het ‘typische PMR-zaken’ niet met ouders en leerlingen.” *docent, MR-lid*

Het gezamenlijke onderzoek naar de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap van de schoolleiders/bestuurders van de kenniskring over leiderschap in het voortgezet montessorionderwijs, gevolgd door alle dialogen op 26 november 2019 met een groot aantal leerlingen, leraren, o.o.p.’ers, ouders, bestuurders en leden van raden van toezicht van twaalf verschillende scholen voor voortgezet montessorionderwijs heeft ook een aantal aanbevelingen opgeleverd. Die zetten we hieronder op een rij.

1. Focus op relaties en processen

- Focus op resultaat in plaats van op proces zorgt op termijn vaak juist voor minder goede resultaten, in een minder goede sfeer. Door de focus op relaties en processen te leggen, en niet zo zeer op het resultaat, bereiken we samen vaak meer, in een plezieriger klimaat. Kortom, het moet gaan over relaties, niet over partijen.
- Medezeggenschap is mensenwerk. Leer elkaar, als leden van de schoolleiding en de MR, daarom eerst kennen. Wees open en waarachtig: vertel over jezelf en wees nieuwsgierig naar de anderen. Zorg dat ieder haar/zijn plek voluit kan innemen. Werk samen aan het creëren van een klimaat waarin het veilig en plezierig voelt om je vrijmoedig uit te spreken. Dat gaat echt beter als je elkaar kent. Je ervaart wat je met elkaar deelt én waarin je van elkaar verschilt. Kortom, veiligheid ontstaat in de relatie.
- Deel verwachtingen met elkaar, binnen de MR en in de relatie MR - schoolleiding. Er is een gedeelde bedoeling (een gezamenlijk belang) terwijl tegelijkertijd het gesprek vanuit verschillende perspectieven en verantwoordelijkheden met elkaar wordt aangegaan. Rolbewustzijn is daarbij essentieel: wat is jouw rol, wat is mijn rol? Verwachtingen delen kan bijvoorbeeld in het eerder genoemde ambitiegesprek.
- Benoem vooral ook wat er goed gaat en wat je van elkaar waardeert.
- Het is belangrijk om regelmatig momenten in te bouwen waarop samen wordt gereflecteerd op de processen en de onderlinge relaties, met vragen als: ‘Zijn we op de juiste manier met elkaar aan de slag?’ en ‘Levert het op wat we willen dat het oplevert?’
- Aandacht voor relaties en processen is de rode draad in de werkprocessen. Zorg daarom met regelmaat voor verbindende ontmoetingsmomenten.

“De samenstelling van een MR zou regelmatig moeten rouleren, zo blijf je als raad leren en openstaan voor nieuwe ontwikkelingen. Overigens geldt dat ook voor de schoolleiding. Het zou goed zijn om je als directie ook flexibel op te stellen; te denken valt aan een positiewisseling rond de termijn van vijf jaar. Het houdt mensen fris.”
docent, MR-lid

“Om de opinie van leerlingen te polsen ga ik alle jaarlagen langs. Ik vraag met name die leerlingen om hun mening die een onderwerp in een groter geheel kunnen bekijken, niet alleen vanuit hun eigen, individuele belang.” **leerling**

“Docenten en leerlingen voelen het beste aan hoe de sfeer op een school is. Zij kennen de dagelijkse gang van zaken beter dan bijvoorbeeld ouders en schoolleiding.” leerling

“Het is goed om binnen een groep ook heel andere standpunten te horen, op die manier houd je elkaar een spiegel voor. Ouders bijvoorbeeld kunnen heel kritisch zijn in de MR. Het gesprek over een onderwerp wordt er beter, dieper door. Aan alleen maar jaknikkers heb je niet veel. Je moet ook andere geluiden horen.” **leerling**

“Binnen de MR evalueren we zeer regelmatig om ervoor te zorgen dat we beter worden, we zijn kritisch op onszelf.” **leerling**

“De betrokkenheid van leerlingen wil nog wel eens verschillen. Je hebt af en toe leerlingen die uitstralen: ‘voor mij nu even niet’. Dat kan alles met hun leeftijd te maken hebben. Maar als volwassene moet je altijd proberen ze te betrekken en in elk geval met ze in gesprek blijven.”
ouder, MR-voorz.

2. Dicht de kloof - deel de bedoeling

Als we ons er bewust van zijn dat er een kloof is (tussen schoolleiding en medewerkers, tussen zeggenschap en medezeggenschap), begrijpen we ook dat er wordt gepolariseerd.

Er is een aantal polariteiten die we daarin waarnemen.

- Verantwoordelijkheid voelen - verantwoordelijkheid nemen
- Gehoord (willen) worden - je zin krijgen
- Vertegenwoordigen (‘achterban’) - ‘zonder last en ruggespraak’
- Vertrouwen - wantrouwen
- Mijn belang c.q. ons deelbelang - schoolbelang
- Formele macht - informele macht
- Wij/wij - wij/zij
- ‘Zonder last en ruggespraak’ - groepsdruk
- Beelden/frames/overtuigingen van MR over schoolleiding en omgekeerd; beelden die juist zijn, beelden die niet kloppen

Deze polariteiten zijn er eenvoudigweg en laten zich, zoals dat doorgaans gaat met polariteiten, niet oplossen. Wel mogelijk én zinvol is het om deze polariteiten ‘aan te gaan’. Concreet betekent dat, dat we er met elkaar over praten, in ieder geval telkens wanneer de polariteit als spannend wordt ervaren. Dat is het signaal dat er iets valt uit te zoeken met elkaar. Het verzamelen van de verschillende perspectieven op de polariteit waar spanning wordt ervaren helpt om samen tot een breder perspectief te komen, mits de bereidheid er is om hier vrijmoedig en openhartig het gesprek over aan te gaan. Door dat te doen kunnen de betrokkenen een meer gedeelde bewustwording creëren met betrekking tot de betreffende polariteit: het is dan niet langer of/of, maar en/en.

Dat betekent: zorgen dat we uit de dynamiek komen van de polarisatie waarin de beelden (frames) van MR en schoolleiding over en weer telkens worden bevestigd en versterkt.

“Vanuit ouders en personeel worden regelmatig wensen neergelegd. Dat is hun goed recht. Leg je een wens neer, dan heb je ook het recht dat daar serieus naar gekeken en geluisterd wordt.” *lid rvt*

“Logisch dat in de PMR bepaalde zaken, zoals bijvoorbeeld de cao, alleen binnen die PMR besproken worden.” *lid rvt*

“Een MR functioneert beter wanneer je regelmatig wisselt van samenstelling, dat bereik je door een limiet te stellen aan het aantal jaren dat je lid bent.”
ouder, MR-voorz.

“Discussie, uitwisseling van meningen? Prima, daarmee houdt je elkaar scherp. Maar wanneer je als collega's standpunten gaat innemen die te ver van elkaar staan, dan is er sprake van polarisatie. Dat wil je niet, dat past niet in een montessoriaanse cultuur. We willen altijd met elkaar in gesprek blijven, standpunten uitwisselen.” *rector-bestuurder*

“Bewust tegenstellingen opzoeken – dat is niet montessoriaans. ‘Kom eerst met een besluit, dan kijken wij of we het er mee eens zijn’ – dat werkt niet op een montessorischool. Juist het gezamenlijk overleg, het open gesprek, eerlijk twijfels met elkaar delen en meningen uitwisselen vormen de weg naar oplossingen en besluiten die je samen draagt en uit zal voeren.” *lid rvt*

“Als in de wet staat dat bepaalde zaken ‘op hoofdlijnen’ door de MR besproken en goedgekeurd moeten worden, dan moet je onderling bespreken en besluiten hoe gedetailleerd, of niet, die ‘hoofdlijnen’ dan zijn.” *rector*

Bart Brandsma⁸ schrijft hierover in zijn boek ‘Polarisatie’: “Zorg ervoor dat je het gespreksonderwerp verandert.” Dat zou hier kunnen betekenen: ga uit de frames van ‘de schoolleiding is autoritair’ en ‘de MR staat altijd op de rem’, en ga naar een breed gevoerd gesprek over:

- de gedeelde bedoeling op school en hoe deze samen waar te maken,
- de bedoeling van zeggenschap en medezeggenschap in een montessorischoolorganisatie.

Voorwaardelijk voor het voeren van een dergelijke dialoog over een gedeelde bedoeling en hoe deze samen waar te maken is:

- ruimte om vrijmoedig te spreken, ook over eigen belangen (voordat je over gedeeld belang kunt praten is het belangrijk om eerst de eigen belangen goed gearticuleerd te krijgen),
- de nadrukkelijke wil om openhartig te luisteren,
- een context waarin elke stem gehoord kan worden.

Als er een heldere, gedeelde bedoeling van de school is, kunnen beleidsvoorstellen daaraan getoetst worden. Naarmate die gedeelde bedoeling helderder en concreter is geformuleerd wordt het makkelijker om in gezamenlijkheid prioriteiten te stellen.

Het is belangrijk dat de bedoeling (het waarom) van de medezeggenschap gedeeld wordt door alle betrokkenen, geformuleerd op een concreet niveau en in heldere taal. Dat maakt het voor alle actoren makkelijker om goed hun plek in te nemen.

Aandachtspunten hierbij zijn:

- het gaat niet om jezelf maar om leerlingen en schoolbelang;
- bedenk vooraf hoe een gesprek/discussie mogelijk kan bijdragen aan de ontwikkeling van de school;
- de MR spreekt zich eerst en vooral uit over het proces. Dit kan al aan de voorkant van het proces, door middel van een dialoog over hoe het proces idealiter gelopen gaat worden;
- maak medezeggenschap tot een belangrijke hoofdzaak, geen bijzaak;
- blijf steeds het gezamenlijk belang benadrukken;
- medezeggenschap speelt zich ook, soms minder zichtbaar, af in dagelijkse gesprekken tussen schoolleiding en medewerkers. Het is belangrijk om er bewust van te zijn dat het zoeken van het ‘eigen geluid’ ons over het algemeen makkelijker aangaat dan het horen van ‘teengeluiden’.

“Meedenken en meepraten leeft enorm op onze school. Laatst waren we schoolbreed bezig met nieuwe plannen, maar er was niet de verplichting om te participeren. Toch tekende iedereen in, er was geen collega die even pas op de plaats maakte.” *rector-bestuurder*

“Ruim voor een MR-vergadering krijgen we de stukken, dat betekent dat er tijd is om ze van tevoren in het Leerlingenparlement te bespreken. Lastiger is het om de stukken bij alle leerlingen te checken. Je werkt als MR-lid vooral vanuit eigen ervaringen en die van klasgenoten, vrienden, vriendinnen en een wat ruimere cirkel om je heen. Wat je in de loop van de tijd zeker wel leert is: gevoelig worden voor wat er om je heen gebeurt en wat je hoort.” *leerling*



“We willen alle leerlingen de kans geven actief betrokken te zijn bij medezeggenschap. Daarom zul je in het begin meer tijd en energie moeten steken in vmbo-leerlingen; zij hebben meer stimulans van mentoren en docenten nodig.”
docent, MR-lid

“Het is inspirerend en nuttig om elkaar te ontmoeten in een wat grotere setting. Je ziet elkaar allemaal, de hele school is bijeen, de groep mensen wordt zichtbaar. In een wereld van digitale media hebben dat soort meetings toch ook hun waarde. Je voedt daarmee ook het gevoel dat school een thuisbasis is.” *rector-bestuurder*

3. Ga de dialoog aan

- In plaats van het ‘sec’ wel of niet accorderen/instemmen door de MR is een dialoog nodig. Het gaat om het goede gesprek als basis om conflicterende perspectieven op tafel te krijgen en zo tot de best denkbare besluiten te komen. Er is openheid nodig, in plaats van strategisch gedrag, geruststellen en bezweren. Het goede gesprek bestaat uit vrijmoedig spreken en openhartig luisteren. Daarbij: de MR toetst alleen het proces; wanneer het tot instemming moet komen is zijn taak het proces te toetsen. De MR heeft naast instemmingsbevoegdheid ook adviesbevoegdheid. Daarnaast kan de MR ook zelf voorstellen tot beleid formuleren (initiatiefrecht).
 - In plaats van weg te bewegen van de spanning of juist stellingen te betrekken en elkaar van daaruit met eigen monopolies op de waarheid te bestoken wanneer er conflicterende standpunten zijn is het belangrijk te leren om juist op die ‘plek der moeite’ in verbinding met elkaar te blijven en de diversiteit als verrijkend te blijven ervaren. Dat is niet altijd even makkelijk. Professionalisering op dit gebied, om te leren deze ‘plekken der moeite’ constructief en in verbinding met elkaar te betreden, is dan ook geen overbodige luxe.
 - De pluraliteit in de gemeenschap op een school maakt dat vrijheid leidt tot handelen vanuit autonomie, maar altijd in relatie tot alle anderen.
 - Als we de kwaliteit van het gesprek weten te vergroten (relatie verbeteren, vrijmoediger spreken en openhartiger luisteren vanuit een gedeelde bedoeling met respect voor verschillende posities/verantwoordelijkheden/perspectieven), dan zullen we steeds minder geleid (gehinderd) worden door de wet, en is de wet enkel een instrument om te toetsen binnen welke kaders medezeggenschap kan plaatsvinden.
 - Commitment met vijf werkprincipes draagt bij aan het voeren van goede gesprekken.
 1. Niemand heeft het monopolie op de waarheid.
 2. We zijn er op uit om onze relatie te verbeteren.
 3. Ieder van ons is bereid om over zichzelf te leren.
 4. Ieder van ons is zelf (individueel) verantwoordelijk om zich vrijmoedig uit te spreken én we zijn samen verantwoordelijk voor het creëren van een klimaat waarin dat kan. En als je je niet vrijmoedig uitspreekt, neem daar dan de volle verantwoordelijkheid voor.
 5. We accepteren iedereen, maar niet elk gedrag.
- Zo praten we met elkaar, zo werken we samen. En zo werken we ook aan de relatie.



“Als bestuurder moet je je natuurlijk ook afvragen hoe het komt dat het overleg met de MR niet altijd soepel verloopt. Laat je misschien iets liggen in het hele proces? Of stap jij zelf in de rol waardoor je je laat verleiden tot: ‘Ja, die lastige PMR’, of: ‘Die kritische MR ook altijd...’ Als bestuurder moet je als geen ander voorleven hoe het anders kan.”

rector-bestuurder



“Collega’s willen je nog een wijze raad meegeven; spreken hun zorgen uit over de toekomst; wijzen je nog eens op mogelijke valkuilen... Dat voelt als kritiek, het kan overkomen alsof alles weer vanaf het begin doorgesproken en besloten zou moet worden. Maar nee: het is hardop meedenken, het is betrokkenheid.”

rector-bestuurder



“Instemming, advies, besluit... bij de MR moeten de procedures in orde zijn. Enige kennis van zaken mag je wel verwachten bij de leden van de MR. Ook dat maakt het voor bijvoorbeeld leerlingen tot een waardevolle activiteit.”

rector-bestuurder



“Ervan uitgaande dat ouders en leerlingen bewust voor een montessorischool kiezen, mag je er ook van uitgaan dat zij ‘doorkneed’ zijn van het montessoriaanse gedachtegoed. Je werkt met leerlingen en hun ouders die met jou in gesprek willen. Anders is het, wanneer de montessorischool geen bewuste keuze is, dan moet je in het begin behoorlijk investeren in die gesprekken met leerlingen en ouders. Want je wil niet dat zij met de rug naar school gaan staan.”

lid rvt

4. Gebruik de brede doelen en montessorikarakteristieken als vertrekpunt

Het gaat over medezeggenschap op een montessorischool. Voor ons gedeeld bewustzijn geldt daarom als vertrekpunt:

- gelijkwaardigheid en vertrouwen in de ander om het zelf te (leren) doen,
- de intrinsieke wens om verantwoordelijk te zijn en verantwoording af te leggen,
- het (leren) omgaan met moeilijke vrijheid.

Bij het vormgeven van de relatie zeggenschap-medezeggenschap dient de vertaling van het bovenstaande in de brede montessoridoelen en de montessorikarakteristieken als onderlegger.

5. Betrek alle geledingen erbij - inclusie

- Als we de relatie zeggenschap-medezeggenschap willen verbeteren, dan kan dat alleen als alle geledingen daarbij betrokken zijn. Een eerste stap hiertoe hebben we gezet op dinsdag 26 november 2019, waar schoolleiders, docenten, o.o.p.’ers, leerlingen, ouders, bestuurders en RvT-leden van twaalf scholen voor voortgezet montessorionderwijs met elkaar in gesprek zijn gegaan over dit thema. Daar hebben we geconcludeerd hoe belangrijk het is om blijvend aandacht te besteden aan betrokkenheid en inclusie, door elkaar met regelmaat, met alle betrokkenen in zeggenschap en medezeggenschap, de vraag te stellen: ‘Voelt ieder van ons zich voldoende betrokken en gehoord?’ Deze vraag stellen is overigens nog niet voldoende om elkaar ook aan te spreken op verantwoordelijk handelen. Gesprekspartners mogen van elkaar verwachten dat ze ook verantwoordelijkheid nemen voor het geheel.
- De betrokkenheid kan ook worden vergoot door zo nu en dan met allen op school samen te komen. Er zijn nauwelijks meer plenaire bijeenkomsten, omdat die al snel het frame ‘Poolse Landdag’ meekrijgen, maar zulke bijeenkomsten kunnen juist helpen om werkelijk alle stemmen te horen, mits er echte dialogen kunnen worden gevoerd. Het kan helpen de MR daar in de voorbereiding actief bij te betrekken. Dit alles vraagt van iedere betrokkene...
 - Openheid
 - Vertrouwen
 - Moed
 - Tijd
 - Waarachtigheid
 - Denk- en scheppingsruimte
- Wees in relatie met personeel, leerlingen, ouders en anderen die betrokken zijn bij de school transparant over besluitvormingsprocessen en motiveer genomen besluiten inclusief de afwegingen die hebben geleid tot het besluit. Doe dat in heldere taal passend bij de doelgroep.
- Stel een MR-spreekuur in.

 “Richting ouders is het van belang om als school de verwachtingen goed en helder te managen. Ouders weten dan waar ze aan toe zijn en welke rol, welke inbreng er van hen verwacht wordt.” *lid rvt*

 “Formeel overleg is geen garantie voor kwaliteit; een MR houdt zich soms ‘alleen maar’ bezig met de zaken die volgens de wet nu eenmaal langs de raad moeten. Visie en diepgang kun je juist ook vinden in informele overleggen, in wandelgang-gesprekken.” *docent, MR-lid*

“Op onze school praten medewerkers graag mee over onderwijszaken. Dat gebeurt regelmatig in allerlei informele overlegsituaties waardoor de meeste collega’s zich meer dan voldoende gehoord en gezien voelen. Het lijkt er niet op dat ze per se de MR nodig hebben om zaken aan te kaarten.”

docent, MR-lid

6. Leren van praktijk - professionaliseren

We kunnen leren van elkaar. Daarom is het belangrijk om good & bad practices op de verschillende scholen met elkaar uit te wisselen.

Een voorbeeld: op het Montessori College Nijmegen-Groesbeek wordt gewerkt in kernteams die verregaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Leidt dit ook tot een andere werking van medezeggenschap? Als docenten besluiten nemen in kernteams, zal de MR zich hier dan sneller/makkelijker in kunnen vinden dan wanneer de schoolleiding besluiten neemt?

Medezeggenschap goed uitoefenen vraagt om professionalisering. Daarbij kan gedacht worden aan het ontwerpen van een school-overstijgende cursus over montessoriaanse (mede)zeggenschap, met bijzondere aandacht voor:

- vrijmoedig spreken en openhartig luisteren,
- vergadertechniek, samenwerking en overlegstructuren,
- kennis van de WMS,
- vormen van ondersteuning van de Leerlingenraad.

“Je kunt het onderling
niet eens zijn en toch
samen tot een
goed - door iedereen
gedragen - besluit komen.
Dat lukt, wanneer je de
argumenten van voor-
en tegenstanders open
en eerlijk met elkaar
bespreekt en vervolgens
ook meeneemt in je
besluitvorming.”

ouder, MR-voorz.

HOOFDSTUK 8

Samenvatting & conclusies



“Rangorde? Dat kennen wij niet echt. Er wordt hier vooral in werkgroepen en kernteams gewerkt. Soms is de procesbegeleider de voorzitter bij zo’n bijeenkomst, maar even zo vaak is dat iemand die specifiek op het te bespreken onderwerp ter zake kundig is. Kennis en ervaring spelen dus een rol bij wat je ‘tijdelijke rangorde’ zou kunnen noemen.” *docent, MR-lid*



“In een conflictsituatie kom je natuurlijk niet tot gezamenlijke besluiten, medezeggenschap is dan ver te zoeken. Juist dan is het essentieel om zaken helder te benoemen, niet om heikele punten heen te draaien en ‘voortploeterend’ uiteindelijk tot gezamenlijk begrip te komen.” *rector-bestuurder*



“Montessorianen komen er altijd uit met elkaar. Als Leerlingenraad hebben we soms lijnrecht tegenover andere organen binnen school gestaan, maar je blijft met elkaar in gesprek. Uiteindelijk vind je een compromis waar iedereen een handtekening onder kan zetten.”
leerling



“Een open houding in de manier van leidinggeven is essentieel. In eerste instantie moet je willen luisteren, willen onderzoeken en niet alvast invullen.” *lid rvt*



“Ik vind het belangrijk om met elkaar de kwaliteit van ons onderwijs goed te houden en naar een hoger niveau te brengen. Sommige collega’s zijn erg bezig met hun eigen primaire werk en zoeken dat gezamenlijke proces niet zo op. Ik vind dat jammer; er is op diverse terreinen nog heel veel winst te behalen, juist door samen te zoeken naar een gedegen invulling van de onderwijsvisie van de school.” *docent, MR-lid*

De relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap vormgeven in een school voor voortgezet montessorionderwijs betekent in essentie het voortdurend samen zoeken naar de dialoog met elkaar, vanuit een gedeelde bedoeling en met respect voor elkaars (verschillende) plek, verantwoordelijkheden en perspectieven.

Daarbij wordt het vertrekpunt gevormd door:

- de drie brede doelen (zelfstandigheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en creativiteit),
- de steeds voortgaande zoektocht naar gelijkwaardigheid en respect voor de ander om het zelf te (leren) doen,
- de intrinsieke wens om verantwoordelijk te zijn en verantwoordelijkheid af te leggen en
- het goed omgaan met ‘moeilijke vrijheid’.

Tegelijkertijd is de Wet medezeggenschap op scholen medebepalend voor het speelveld waarop medezeggenschap en zeggenschap elkaar ontmoeten - in zowel de ervaren mogelijkheden als beperkingen. De wet ondersteunt in elk geval de wens tot open dialoog door te stellen dat ‘de medezeggenschapsraad naar vermogen openheid en onderling overleg in de school bevordert’. Een belangrijk principe dat evenzeer gehanteerd zou moeten worden in de relatie zeggenschap - medezeggenschap.

“Als je deel bent van
een montessorischool,
ben je ook
verantwoordelijk voor
de voortgang en het
samen met leerlingen,
ouders en collega's
bespreken van
veranderingen.
De school is een lerende
organisatie, niemand
kan zich aan dat
proces onttrekken.”

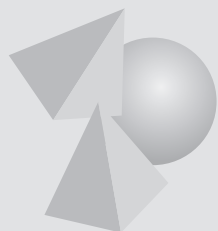
rector-bestuurder

HOOFDSTUK 9

En nu?

“Met z'n allen – PMR, MR en directie – zorg je ervoor dat het de leerlingen goed gaat.” *rector*

“Blijmoedig afscheid nemen van je eigen opvattingen en volgen wat anderen vinden, ten behoeve van het hogere doel of het grotere belang... dat is voor veel mensen een hele kunst.” *rector-bestuurder*



“Waar zijn de leerlingen? - dat zou bij alles wat er in de school gebeurt je eerste reflex moeten zijn. Dat is voor leerlingen de ideale situatie.” *ouder, MR-voorz.*

“Vanuit het montessoriaanse gedachtegoed verwacht je dat de betrokkenheid van ouders, leerlingen en medewerkers groot is. Groter waarschijnlijk dan op niet-montessorischolen. Juist daarom moet je als bestuur die drie geledingen buitengewoon serieus nemen. ‘Even die hobbel nemen en dan is het besluit erdoor’, dat mag in een montessoriaanse organisatie nooit het uitgangspunt van bestuur en directie zijn wanneer er handelend wordt opgetreden. Leerlingen, ouders en medewerkers zijn juist interessante gesprekspartners richting besluitvorming.” *lid rvt*

“Medezeggenschap is meer dan meepraten, het bestaat ook uit zélf initiatieven nemen. Dat aspect komt echter moeilijk aan bod omdat het de meeste onderwijsmedewerkers domweg ontbreekt aan tijd. Tijd om met écht andere plannen te komen en/of aan nieuwe ontwikkelingen te werken. Het zou geweldig zijn als we die ruimte kunnen faciliteren.” *docent, MR-lid*

Dit stuk vormt het startpunt om samen verder te komen, op weg naar echt montessoriaanse medezeggenschap in de school. We hopen dat onze bevindingen, aanbevelingen en conclusies voeding geven aan de dialoog op scholen voor voortgezet montessorionderwijs in Nederland over de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap op de eigen school.

VOETNOTEN

- 1 Acht schoolleiders van scholen voor voortgezet montessorionderwijs: Henriëtte Boevé (Haags Montessori Lyceum), San van Donselaar (RSG Pantarijn, locatie MHV, Wageningen), Berni Drop (Montessori College Nijmegen-Groesbeek), Jan Wouter Koning (Montessori Lyceum Rotterdam), Tim Loos (Montessori Lyceum Groningen), Sander Luttje (Montessori College Arnhem), Ingrid van der Neut (Jordan - Montessori Lyceum Utrecht), Alle van Steenis (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam); met begeleiding van Frank Weijers (Spelen met Ruimte)
- 2 Twaalf scholen voor voortgezet montessorionderwijs: Haags Montessori Lyceum, Jordan - Montessori Lyceum Utrecht, Metis Montessori Lyceum (Amsterdam), Montessori College Arnhem, Montessori College Nijmegen-Groesbeek, Montessori College Twente (Hengelo), Montessori High School (Leeuwarden), Montessori Lyceum Flevoland (Almere), Montessori Lyceum Groningen, Montessori Lyceum Oostpoort (Amsterdam), Montessori Lyceum Rotterdam en RSG Pantarijn, locatie MHV (Wageningen).
- 3 Wet medezeggenschap op scholen (WMA), zie: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/2020-04-01>
- 4 Hoe lesgeven de pedagogische kern van onderwijs kan raken, zie: <https://www.verus.nl/actueel/blogs/nico-dullemans/hoes-lesgeven-de-pedagogische-kern-van-onderwijs-kan-raken-deel-4>
- 5 Montessoriaans leiderschap in het voortgezet montessorionderwijs, zie: https://montessori.nl/wp-content/uploads/2019/11/R-Montessoriaans_leiderschap_in_het_VMO_dec_2016.pdf
- 6 De drie brede montessoridoelen, zie: https://montessori.nl/wp-content/uploads/2019/11/R-De_zichtbaarheid_van_de_brede_montessoridoelen_VMO_08032018.pdf
- 7 De montessori-karakteristieken: leren met hoofd, hart en handen, leren kiezen, reflectie, sociaal leren, binnen en buiten de school, samenhang in leerstof.
- 8 Bart Brandsma zie ook: <https://insidepolarisation.nl>

Over de auteurs...

De tekst van de auteurs op de rechterpagina's kwam mede tot stand dankzij de medewerking van circa 70 collega's, inclusief leerlingen en ouders, uit alle geledingen van twaalf scholen voor voortgezet montessorionderwijs.



Henriëtte Boevé (1966)

Na een kleine omweg als beleidsmedewerker keerde zij als leraar economie terug naar haar eigen middelbare school, het Haags Montessori Lyceum. Daar was zij (con)rector van 2002 tot 2020. Inmiddels is Henriëtte bestuurder van WSKO (Westlandse Stichting Katholiek Onderwijs).



San van Donselaar (1966)

Was leerling, later docent op het Jordan - Montessori Lyceum. "Ik kreeg ooit de kans om de wereld een beetje mooier te maken doordat ik een school voor voortgezet montessorionderwijs mocht stichten in Almere." San is nu montessorischolleider in Wageningen.



Berni Drop (1961)

Haar pad liep via Leefwerkschool Eigenwijs naar het trainer/adviseurschap in middelbaar beroeps- en voortgezet onderwijs. Na eerst directeur van het Montessori College Arnhem geweest te zijn, werkt Berni nu als rector/bestuurder op het Montessori College Nijmegen-Groesbeek.



Jan Wouter Koning (1964)

Afgestudeerd fysisch geograaf, doceerde dit vak ook. Sinds 2010 is hij rector op het Montessori Lyceum Rotterdam. "In toekomstgericht montessorionderwijs zijn thema's als 'lerende organisatie', 'leergesprekken' en 'leren leren' belangrijk."



Tim Loos (1900)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus.
Donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium quis, sem.



Sander Luttje (1979)

Startte na zijn studie sociale geografie als docent aardrijkskunde en mentor in het voortgezet. Inmiddels is Sander directeur op het Montessori College Arnhem. "Het motto 'leer mij het zelf te doen' vind ik zo krachtig! Het is een voorrecht om als schoolleider dagelijks samen te werken vanuit dit motto."



Ingrid van der Neut (1954)

Begon haar loopbaan als docent Nederlands. In 2004 werd zij op het Jordan - Montessori Lyceum docent en conrector, later rector/bestuurder. "Naast de drie montessoridoelen vind ik samenwerking essentieel in deze wereld waarin individualisme nu leidt tot verheffen van eigenbelang."



Alle van Steenis (1960)

Is bestuurder van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam en initiatiefnemer van de opleiding Montessori Meesterschap. Hij startte zijn carrière als leraar, werd lerarenopleider en onderwijskundige, bekwaamde zich als trainer, adviseur, mediator en onderwijsontwikkelaar.



Frank Weijers (1957)

Vanuit zijn bedrijf Spelen met Ruimte werkt hij met teams van leidinggevendenden, waarbij hij aangenaam ontregelt en verheldert. Frank begeleidde de intervisiegroep van acht rectoren en bestuurders. Meer over zijn werk is te lezen op www.spelenmetruimte.nl.

...en de geïnterviewden

De quotes op de linkerpagina's zijn gedestilleerd uit interviews met twaalf montessorianen. Tien van hen stellen zich hier kort voor, Berni Drop en Ingrid van der Neut deden dat al op de vorige pagina's.



Shula Brouwer (1974)

"Bij de examenuitreiking zei mijn natuurkundeleraar: "Je had niet altijd de juiste antwoorden, maar wel de juiste vragen. Misschien is dat wel belangrijker." Het was een funderend moment voor studiekeuze en eerste loopbaan, maar zeker sinds ik het onderwijs instroomde waar juiste antwoorden nog vaak het gesprek bepalen."



Luuk Bruinink (2001)

Luuk studeert filosofie aan de Radboud Universiteit. De oud-atheneumleerling was op het Montessori College Nijmegen-Groesbeek ruim drie jaar lid van de Leerlingenraad en de MR.



Ella Fluit (2004)

Ella zit op het Metis Montessori Lyceum (5-havo). Voor het derde jaar is zij lid van de MR. Volgend jaar wil Ella bestuurskunde studeren.



Paul Kanters (1951)

Lid van de raad van toezicht van het Montessori College Nijmegen en van Monton, bestuur van montessori-basisscholen. Paul is onderwijsjurist en werkte in het voortgezet onderwijs als docent, directielid en jurist.



Arno Moeijes (1975)

Kwam na de ALO op het Montessori Lyceum Groningen. In een periode van 23 jaar vervulde Arno verschillende functies op de school, waaronder docent LO, teamleider, vestigingsdirecteur en nu rector.



Ellen Schravendeel (1970)

Is in diverse (neven)functies betrokken bij het onderwijs, o.a. als procescoördinator bij Academie Sport en Bewegen (HAN). Met nog een ouder is Ellen voorzitter van de MR van het Montessori College Nijmegen-Groesbeek.



Lars Traas (2004)

Lars zit op het Montessori Lyceum Groningen (5-havo). Hij is nu drie jaar lid van het Leerlingenparlement en sinds twee jaar een van de twee leerlingen in de MR.



Dennis Verhoef (1977)

Werkzaam op het Montessori College Nijmegen - Groesbeek als docent/coach, procesbegeleider, lid PMR, stagebegeleider en innovator. "We streven samen naar meer blikopeners op school en als je daarbij loslaat, heb je twee handen vrij."



Pieter Vos (1947)

Van huis uit (organisatie)psycholoog. Hij werkte in de gezondheidszorg in strategische en leidinggevende functies. Na zijn pensionering is Pieter actief in bestuurlijke en toezichthoudende functies, o.a. als lid van de raad van toezicht van het Jordan - Montessori Lyceum.



Myrte Wiekkel (2003)

Myrte zit op het Montessori Lyceum Groningen (5-atheneum). Zij is nu drie jaar lid van het Leerlingenparlement en twee jaar MR-lid.

