

Wms-Congres 19 november 2025

Workshop

*‘De Mr in de spiegel’
Beeldvorming en misverstanden bij bestuur
en schoolleiding*

Spreker: Albert Jan Binnendijk
ajbinnendijk@aob.nl



Opzet workshop

- Waarom aandacht voor perspectief bestuurders & schoolleiders op medezeggenschap?
- Hoe zien bestuurders / schoolleiders de medezeggenschap?
Beelden, houdingen, do's en don'ts
- Een aangelegenheid in de zin van de Wms?
Onderwerpen waar vaak vragen over komen
(via hand-outs)



Waarom aandacht voor perspectief bestuurders & schoolleiders op medezeggenschap?



Onderzoek naar bestuursstructuur onderwijsinstellingen (2023)

Bevindingen / aanbevelingen in relatie tot medezeggenschap:

- Regelgeving (Wms) voldoet maar functioneren medezeggenschap *in de praktijk* verdient verbetering:
 - focus daarom met name op de 'zachte elementen' (zoals gedrag en cultuur)
 - neem het '*goede gesprek*' als basis voor de samenspraak tussen BG en medezeggenschap
 - verhoog betrokkenheid van personeel, ouders en leerlingen bij besluitvorming
 - vergroot kennis van (g)mr-leden én van bestuurders en (zeker ook van) schoolleiders over inhoud en proces van medezeggenschap
- Belang hiervan:

medezeggenschap is onderdeel van de governancecultuur:
'wie mag waarover beslissen en wie mag daarover meepraten?'

Zie dia 18 voor gebruikte publicaties



Hoe doe je dat, het goede gesprek?

- Algemeen: tweerichtingsverkeer, veilige sfeer, gelijkwaardigheid, oprechte interesse, actief luisteren, vragen stellen
- Kamerbrief OCW (2023) benadrukt belang ervan voor verkrijgen draagvlak voor besluiten:
 - alle betrokkenen spreken mee over (voorgenomen) besluiten
 - hun inbreng wordt gehoord en meegewogen
 - na het besluit wordt geëvalueerd of de beoogde doelen gehaald zijn

Niet: besluiten altijd met consensus nemen, wél: helderheid over tot stand komen van besluiten

Randvoorwaarden: wederzijds respect, belangstelling voor elkaars inbreng, goede en tijdige informatievoorziening, oog voor het algemeen belang

- Actueel n.a.v. nieuwe cao vo: 'Raamwerk professioneel gesprek en taakbeleid'!

Zie ook de oudere Gedragsankers voor goede medezeggenschap



Besturen en schoolleiders

Onderwijsraad (2023) Nog grote verschillen tussen schoolbesturen in:

- hoe ze de medezeggenschap hanteren en in positie brengen
- de manier waarop ze het gesprek aangaan met personeel, ouders en leerlingen

De houding die het BG inneemt tegenover de (g)mr en tegenover het belang van medezeggenschap in het algemeen beïnvloedt de samenwerking

- Inzoomen op de beelden die het BG heeft van medezeggenschap kan helpen om tot een beter gesprek, en daarmee tot een betere samenwerking te komen
- Op de volgende dia's worden een aantal typische beelden besproken, dit n.a.v. uitspraken van bestuurders en schoolleiders



Hoe zien bestuurders / schoolleiders de medezeggenschap?

Beelden, houdingen, do's en don'ts



Welke houding tegenover medezeggenschap spreekt uit deze uitspraken?

- *“Instemming, advies, dat doet er voor mij niet zoveel toe. Doorgaans focussen we op het inhoudelijk gesprek over zaken die men van belang vindt, gericht op het bereiken van consensus. Pas als we het op de inhoud niet eens worden, wordt het van belang wat de formele positie van medezeggenschap is”*
- *“Ik neem geen genoegen met een mr die alleen vragen stelt”*

Beeld van medezeggenschap?

- Bijvoorbeeld: de (g)mr helpt besluiten beter te maken, de mr als kritische sparringpartner, de (g)mr biedt draagvlak voor besluiten (overstijgen ‘wij/zij’ denken), (g)mr als ‘voelspriet’ binnen de school, de geledingen bieden verschillende perspectieven waarmee de bestuurder zich kan voeden, (g)mr belangrijk om betrokkenheid bij koers organisatie en besluitvorming te verkrijgen



In hoeverre herken je de volgende uitspraak?

- “*De (g)mr moet niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten*”

Beeld van medezeggenschap?

- De (g)mr mag zich alleen uitspreken over de gevolgen van een besluit en *niet over de inhoud of de noodzaak ervan* (en onderliggende principiële argumentatie): ‘je zit niet samen aan het stuur’)
- De (g)mr snapt de verdeling rollen en verantwoordelijkheden niet

Benodigd:

- niet ‘echt letterlijk’ op de stoel van de bestuurder gaan zitten, (g)mr mag/moet wel het organisatiebelang meewegen en daarover standpunten innemen
- Kennis van Wms
- Bespreek wat ‘*medezeggenschap volgt zeggenschap*’ wel en niet inhoudt: de (g)mr is geen medebeleidsvoerder, maar mag/moet wel de inhoud van besluiten kunnen beoordelen



Medezeggenschap volgt zeggenschap: wat betekent dit?

Medezeggenschap is een wettelijk geregelde vorm van inspraak. Twee aspecten:

Rol BG: neemt de besluiten en draagt daar als enige de wettelijke verantwoordelijkheid voor

Rol (g)mr: medezeggenschap denkt mee, controleert en corrigeert

Daar waar zeggenschap ligt (stichting, school, vestiging, afdeling) ligt ook *medezeggenschap*

Aandachtspunten hierbij:

- Veel onduidelijkheid over 'wie waarover gaat' en welke verantwoordelijkheden daarbij horen
- Rol onduidelijkheid volgt vaak uit onvoldoende kennis van de wettelijke bevoegdheden van de (g)mr!



In hoeverre herken je de volgende uitspraken?

- “*We staan allemaal aan dezelfde kant*”

Beeld van medezeggenschap?

- De bestuurder / schoolleider gaat in het defensief, ervaart een ‘wij-zij’-cultuur
- Bijvoorbeeld: (g)mr is te kritisch, voert niet het inhoudelijke gesprek, richt zich eenzijdig op het personeelsbelang en verliest organisatiebelang uit het oog, (g)mr snapt niet welke belangen er spelen

Benodigd:

- Inhoudelijk: aandacht voor belangenafweging
- Aandacht voor gespreksvoering en omgangsvormen



In hoeverre herken je de volgende uitspraken?

- “*De mr zit veel te veel op de regeltjes, stelt zich altijd zo formeel op*”

Beeld van medezeggenschap?

- De (g)mr buigt zich te weinig over de inhoud, voert geen gesprek, neemt alleen standpunten in
- De (g)mr vertraagt de besluitvorming en fungeert als obstakel:
 - te kritisch, te activistisch, zet de zaak op scherp
- De (g)mr schrijft de bestuurder voortdurend gedragsregels voor

Benodigd:

- Aandacht voor het proces
- Hoe later meegenomen, des te formeler stelt de (g)mr zich op



Aandacht voor proces: praktische handvatten

- Informatie en stukken bijtijds naar de (g)mr
- Tijdens de overlegvergadering moet het gesprek bij voorkeur over de inhoud gaan
- Procedurele aspecten bij voorkeur vooraf afstemmen in informeel overleg vooraf
- Bij nieuw beleid voor BG nog vaak een vraag wanneer de (g)mr te betrekken
Stem dit af met eigen (g)mr: 'wat hebben we van elkaar nodig?'
- Jaarlijks terugkerende stukken: gebruik een rol(jaar)agenda
- Aandachtspunt bij rolagenda:
wie binnen het management bewaakt tijdig aanleveren van stukken aan (g)mr?



In hoeverre herken je de volgende uitspraken?

- “*Laten we vanuit vertrouwen werken*”

Beeld van medezeggenschap?

- De (g)mr is te kritisch

N.B. Een beroep doen op vertrouwen kan een dooddooener zijn: niet moeilijk doen, gewoon lekker samenwerken

Zeker in beginfase van samenwerking is dat vertrouwen er nog niet.

Benodigd:

- Praat over wat vertrouwen voor iedereen betekent. Je afspraken nakomen? Of is er meer?
- Omgangsvormen bewaken



In hoeverre herken je de volgende uitspraken?

- *“Als ik inspraak van onderop organiseer moet de Wms een formeel aftikstukje kunnen zijn”*
- *“De gedachte achter de WMS is goed, maar de gedetailleerde uitwerking ervan betekent dat de medezeggenschap een tijdrovend proces is”*
- Beeld van medezeggenschap?
- De (g)mr is een wettelijke (hinderlijke?) verplichting, een stempelmachine (?), de (g)mr vertraagt het proces
- De (g)mr als obstakel:
 - discussies lopen vast door onduidelijkheid over rollen of kennisverschillen
 - de (g)mr draagt niet bij aan betere besluitvorming (bijv ‘stelt alleen maar vragen’)

Benodigd:

- Proces bewaken
- Kennis van Wms



In hoeverre herken je de volgende uitspraak?

- “*Wanneer moet ik de (g)mr betrekken? Waarover wel en niet?*”

Benodigd: duidelijkheid over de rolopvatting van de (g)mr

Drie rollen mogelijk:

- Volgend, reactief
 - Actief of toetsend
 - Proactief of participierend
-
- Bestuur en (g)mr kunnen het beste *samen* afstemmen welke rol het beste past
 - keuze voor een rol stelt eisen aan zowel bestuurder als (g)mr-leden, *én aan de omgangsvormen*



Samengevat

Hoe zien bestuurders/schoolleiders de medezeggenschap?

- als constructieve en strategische partner en spiegel (helper):
 - kritische sparringpartner (tegenspraak)
 - vanuit verschillende perspectieven naar problemen kijken
 - helpt besluiten beter te maken
 - draagvlak voor besluiten leveren (overstijgen 'wij/zij' denken)
 - versterken participatie en betrokkenheid bij koers organisatie en besluitvorming
 - belangrijke voelspriet in de organisatie
- als vertegenwoordiger van deelbelangen (ouders, leerlingen, personeel)
- als wettelijke (lastige) verplichting
- als obstakel
 - discussies lopen vast door onduidelijkheid over rollen of kennisverschillen
 - de (g)mr draagt niet bij aan betere besluitvorming (bijv 'stelt alleen maar vragen')



Geciteerde uitspraken zijn ontleend aan o.a. de volgende publicaties

- [Zonder wrijving geen glans. Het bestuurlijk belang van investeren in medezeggenschap.](#) PO-raad (2017)
- [Medezeggenschap onder het vergrootglas. Een themaonderzoek in het kader van de governance VO](#) (Nijmegen 2017)
- [Eindrapport Breed gesprek governance en \(mede\)zeggenschap.](#) Regioplan, CAOP, Leeuwendaal (2023)
- [Statement ten aanzien van de medezeggenschap in het funderend onderwijs.](#) Onderwijsbonden, Laks, VOO, PO- en VO-raad, Ouders @ Onderwijs (2023)
- [Kamerbrief met reactie minister OCW op Eindrapport Breed gesprek governance en \(mede\)zeggenschap](#) (2023)
- Sietske Waslander, [Besturen in een diffuus bestel. Vertogen over schoolbesturen in media, politiek en beleid](#) (2023)
- [Een duidelijke positie voor schoolbesturen.](#) Onderwijsraad (2023)
- [Governancecode funderend onderwijs. VO- en PO-raad, VTOI-NVTK](#) (2025)
- Frank Beemeer behandelt de dooddoeners in samenwerkingsprocessen. <https://www.skipr.nl/blog/dooddoener-bij-samenwerking-als-er-maar-vertrouwen-is>
- Voor deze presentatie is ook dankbaar gebruik gemaakt van blogs over de samenwerking tussen OR en bestuur op www.sbiformaat.nl/blog, ondernemingsraad.nl/blogs, www.mzservices.nl/kennisbank, www.trainiac.nl



