

Medezeggenschap en participatie van docenten

Nulmeting naar de invloed van docenten in de bve-sector

Mark Hesseling, Rob Poell, Evert Smit, Lisette Vonk en Marianne van Woerkom



Colofon

Titel Medezeggenschap en participatie van docenten
Auteurs Mark Hesselning, Rob Poell, Evert Smit, Lisette Vonk en Marianne van Woerkom
Datum Februari 2010

Ecbo 's-Hertogenbosch
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
T 073 687 25 00
F 073 612 34 25
www.ecbo.nl

Ecbo Amsterdam
Postbus 94208
1090 GE Amsterdam
T 020 525 12 45
F 020 525 13 00
www.ecbo.nl

© ecbo 2010

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding en doelstelling	11
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	11
1.3 Leeswijzer	12
2 Kader en uitvoering onderzoek	13
2.1 Kenmerken van de bve-sector	13
2.2 Invloed: directe participatie en medezeggenschap	13
2.3 Onderzoeksopzet	14
2.4 Verzamelen onderzoeksgegevens	15
2.5 Analysemethodes	16
3 Resultaten van het verkennende onderzoek.....	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Geschiedenis wettelijk kader medezeggenschap.....	17
3.3 Invloed op inhoud en organisatie van het onderwijs	20
3.4 De wettelijke kaders	20
4 Directe en indirecte participatie in beeld	25
4.1 Kenmerken respondenten enquête	25
4.2 Invloed van docenten in de praktijk	25
4.3 Het functioneren van de MR	33
4.4 Andere vormen van inspraak en participatie	34
4.5 Relaties tussen verschillende aspecten van medezeggenschap	36
5 Resultaten van het kwalitatieve onderzoek.....	41
5.1 Casus A: ROC Eindhoven	41
5.2 Casus B: Wellantcollege.....	45
5.3 Casus C: Albeda College	50
5.4 De casussen beschouwd	54
6 Conclusies en beschouwing.....	57
7 Geraadpleegde bronnen	63
Bijlage 1 Geïnterviewde experts en betrokkenen	65

Bijlage 2 Vragenlijst	67
Bijlage 3 Uitkomsten analyse	75
<u>Gebruikte afkortingen</u>	<u>81</u>

Woord vooraf

In het voorjaar van 2010 wordt in de bve-sector de Wet op de ondernemingsraden (WOR) van toepassing. Medezeggenschap wordt daarmee genormaliseerd, de juridische kaders sluiten aan bij meeste andere publieke en private sectoren. De zeggenschap van docenten over één (belangrijk) aspect – namelijk de inhoud en organisatie van het onderwijs – wordt op een andere manier gewaarborgd. Dit gebeurt via een professioneel statuut, een afspraak tussen werkgevers en werknemers. Via het professioneel statuut wordt tevens invulling gegeven aan het Convenant Actieplan Leerkracht. Een ander gevolg van de wetwijziging is dat medezeggenschap van docenten en deelnemers uit elkaar wordt gehaald.

Reden genoeg voor het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) om een nulmeting uit te voeren. Deze nulmeting laat zien wie bij de medezeggenschap in de bve-sector betrokken zijn en op welke thema's docenten invloed uitoefenen. Het functioneren van de medezeggenschapsraden staat centraal in het onderzoek: wie vertegenwoordigen de docenten in de medezeggenschapsraden? In welke fase van de besluitvorming zijn ze betrokken? Hoe tevreden zijn ze over hun eigen functioneren en over de mate waarin ze invloed kunnen uitoefenen?

De nulmeting is uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit van Tilburg en het organisatieadviesbureau Basis & Beleid. Ten behoeve van het onderzoek is gesproken met experts en betrokkenen, zijn docentleden van medezeggenschapsraden ondervraagd en zijn interviews afgenomen bij twee regionale opleidingscentra (roc's) en één agrarisch opleidingscentrum (aoc).

We bedanken alle docenten en andere actoren die participeerden in deze nulmeting hartelijk voor hun bijdrage.

Mark Hesseling, Rob Poell, Evert Smit, Lisette Vonk en Marianne van Woerkom

Samenvatting

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) heeft in samenwerking met de Universiteit van Tilburg en organisatieadviesbureau Basis & Beleid een nulmeting verricht naar de participatie van docenten in de bve-sector op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Het onderzoek laat zien op welke thema's docenten invloed uitoefenen, in welke fase van de besluitvorming, op welke manier, in welke mate en hoe de invloed wordt ervaren.

Vormen van participatie

Er zijn meerdere vormen van participatie: direct, indirect en financieel. Bij directe participatie is de docent (of het team van docenten) zelf bij de besluitvorming betrokken, bijvoorbeeld in een teamoverleg. Indirecte participatie wordt ook wel aangeduid als medezeggenschap: de collectieve stem van de werknemers als tegenwicht tegenover de onevenwichtige machtsverdeling tussen werkgever en werknemer binnen de onderneming. Zowel de directe als de indirecte participatie komt in deze publicatie aan de orde. Het zwaartepunt van het onderzoek lag op het functioneren van de indirecte participatie in de bve-sector.

Opzet onderzoek

Het onderzoek bevat drie onderdelen: ter oriëntatie is gesproken met een aantal experts en ervaringsdeskundigen en zijn relevante onderzoeken en documenten bestudeerd. In een volgende fase is onder docentenleden van medezeggenschapsraden (MR-en) van alle bve-instellingen (inclusief het groene onderwijs) een survey gehouden. Uiteindelijk zijn 122 ingevulde enquêtes gebruikt voor de analyse. Bij twee roc's en één aoc is vervolgens een casestudie uitgevoerd. We hebben op die instellingen gesproken met bestuurders, MR-leden en docenten. Op deze wijze hebben wij een beter (genuanceerder) beeld gekregen van het thema medezeggenschap, mede door twee onderwerpen uit te lichten die op dit moment zeer relevant zijn voor (medezeggenschap in de) bve-sector. Het gaat om het taakbelastingsbeleid en de invoering van competentiegericht onderwijs (CGO). De beschrijvingen van de casussen zijn in deze publicatie opgenomen.

Verkenning

Aanleiding voor het onderzoek is de wetwijziging rond het thema medezeggenschap. De Wet medezeggenschap onderwijs (WMO) wordt vervangen door de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Daarmee sluit de bve-sector aan bij de gang van zaken in de marktsector en veel publieke sectoren. De totstandkoming van deze wetwijziging heeft meer dan tien jaar geduurd (zie paragraaf 3.2). Een belangrijk verschil tussen de WMO en de WOR is de gedeeldheid van de medezeggenschap. Onder de WMO voeren personeel en deelnemers gezamenlijk overleg met de bestuurder. In de nieuwe situatie is dat gescheiden. De deelnemers zijn dan vertegenwoordigd via de deelnemersraad en het personeel via de ondernemingsraad (OR). De WOR is een algemene wet die geldt voor verschillende typen organisaties. De onderwijsinhoudelijke rechten van de OR staan hierin niet beschreven. Om ook dit type rechten te waarborgen, is gekozen voor een zogenaamd professioneel statuut; een afspraak tussen de werkgevers en de vakbonden. De bve-sector is de eerste onderwijssector waar zo'n statuut van toepassing is. Het professioneel statuut is vooral gericht op continue verbetering van de professionaliteit en de professionele ruimte.

Directe en indirecte participatie in beeld

Van de respondenten is 80% man, de gemiddelde leeftijd bedraagt 53 jaar en 75% heeft als hoogste opleiding hoger beroepsonderwijs (hbo). We hebben gevraagd op welke wijze (meepraten, meedenken en mee beslissen) de MR invloed uitoefent op de inhoud en organisatie van het onderwijs.

Over het algemeen zien we dat MR-en vaker mee mogen praten over de inhoud van het onderwijs, maar dat ze vaker mee mogen beslissen over de organisatie van het onderwijs. De MR is vooral betrokken bij de voorbereiding van beleid en veel minder bij latere fasen. De MR neemt nauwelijks zelf initiatieven als het gaat om de inhoud van het onderwijs. Dit gebeurt vaker bij de organisatie van het onderwijs, vooral als het gaat om taakbelastingsbeleid.

De MR-leden zijn over het algemeen niet erg tevreden over hun invloed op de inhoud (cijfer: 5,7) en organisatie (cijfer: 5,9) van het onderwijs. De spreiding in de cijfers die respondenten gaven voor de invloed is vrij groot. Het minst tevreden zijn ze over hun invloed bij de implementatie van het competentiegericht onderwijs. De meeste MR-leden vinden wel dat de MR de belangen van docenten goed vertegenwoordigt. Ook geven ze aan dat door de invloed van de MR het college van bestuur (CvB) wordt genoodzaakt beleidsplannen bij te stellen als dat nodig is.

We hebben de MR-leden via stellingen ook gevraagd naar de ervaren directe invloed van docenten. Over het algemeen vinden ze dat docenten weinig invloed hebben op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Zo vindt ongeveer de helft van de respondenten dat de docenten niet of nauwelijks worden gestimuleerd om initiatief te nemen, dat ze niet of nauwelijks worden gevraagd bij te dragen aan de visie van de instelling, dat docenten niet worden gestimuleerd om met ideeën voor verbetering te komen en dat niet of nauwelijks bevoegdheden aan docenten wordt toegekend. Als cijfer voor de directe invloed van docenten geven de respondenten gemiddeld een 5,2 voor de inhoud van het onderwijs en een 5,0 voor de organisatie van het onderwijs.

Dit sluit aan bij de uitkomsten van het in dezelfde periode door ResearchNed (in opdracht van het ministerie van OCW) uitgevoerde onderzoek naar zeggenschap van docenten. In vergelijking met andere onderwijssectoren geven weinig leraren aan een beslissende stem te hebben over onderwijskundige vernieuwingen, in het bijzonder over de invoering van het competentiegericht onderwijs. Ook blijkt uit dat onderzoek dat de besluitvorming onduidelijk is georganiseerd in het mbo en het hen ontbreekt aan zicht op de eigen mogelijkheden om inspraak te bieden.

Het functioneren van de MR is de belangrijkste voorspeller voor het oordeel over de invloed van de MR, zowel in cijfers als in mate van tevredenheid. Dit betekent dat MR-en die beter functioneren (goede belangenbehartigers zijn, voldoende expertise hebben, zorgen voor betere beslissingen en indien nodig aanpassing van beslissingen, zorgen voor een reële invloed van docenten enzovoort), ook meer tevreden zijn over de invloed die zij hebben. De manier waarop de MR invloed uitoefent, heeft ook invloed op deze tevredenheid, maar in mindere mate. Het percentage tijd dat de MR besteedt aan de inhoud en de organisatie van het onderwijs speelt geen rol ten aanzien van tevredenheid. Dit betekent dat het vooral om de kwaliteit en niet om de kwantiteit van het MR-werk gaat.

Casestudies

In hoofdstuk 4 staan de drie casestudies beschreven. De casestudies zijn bedoeld om beter zicht te krijgen op het functioneren van de medezeggenschap in de praktijk. Tussen deze studies zien we een aantal overeenkomsten en verschillen. Voor een niet onbelangrijk deel wordt het functioneren van de MR bepaald door de achtergrond van de mensen (expertise, ervaring met medezeggenschap en kennis van de bve-sector). Tevens is van invloed hoe de omgangsvormen zijn (tussen MR-leden onderling en tussen MR en bestuurder). Ook basishouding (samenwerken of 'vechten'), werkwijze (bijvoorbeeld actief versus reactief, formeel versus informeel, strategisch versus operationeel) en het ambitieniveau zijn van invloed op het proces van medezeggenschap.

Het aantal leden van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) varieert van zes tot achttien. Onder de CMR hangen deelraden (zij voeren overleg met de vestiging- of sectordirecteur) of in één geval

een klankbordgroep. De bestuurders hebben ongeveer elke maand overleg met de MR. Bij één instelling is, mede door bestuurswijzigingen, gekozen voor een andere structuur van medezeggenschap waarbij MR en bestuur nadrukkelijk zo veel mogelijk samen optrekken.

Bij alle casussen bleek het beleid rond taakbelasting een veelbesproken en controversieel onderwerp tussen MR en bestuurder. Bij de instellingen die we onderzocht hebben, is de invoering van het competentiegericht onderwijs ook een hot issue. Docenten hebben hier heel verschillende beelden bij. De CMR speelt in deze discussie een relatief bescheiden rol, omdat het onderwerp is gedelegeerd aan decentrale raden en docententeams. In het algemeen valt op dat in de CMR relatief weinig over onderwijsinhoud wordt gepraat, maar veel meer over arbeidsvoorwaardelijke zaken. Je zou kunnen zeggen dat de MR daarmee inspeelt op het creëren van randvoorwaarden voor professionele ruimte van docenten.

Over de invloed van docenten waren de geïnterviewden over het algemeen vrij sceptisch. Het gevoel bestaat dat de binding van de docent met de organisatie afneemt en de afstand tussen bestuurder en werkvloer steeds groter wordt. Docenten hebben, gemiddeld genomen, vrij weinig belangstelling voor het werk dat door de MR wordt gedaan. Deelnemers zijn niet of nauwelijks betrokken bij de MR.

1 Inleiding

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs heeft in samenwerking met de Universiteit van Tilburg en adviesbureau Basis & Beleid in 2009 de nulmeting naar medezeggenschap en invloed van docenten in de bve-sector over de inhoud en organisatie van het onderwijs uitgevoerd.

1.1 Aanleiding en doelstelling

Invloed van docenten in de bve-sector staat in de belangstelling door het Convenant Actieplan Leerkracht van Nederland (2008) en de wetswijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) op het gebied van medezeggenschap.

In het convenant wordt gesproken over het versterken van de positie van de leraar in het kader van vergroting van de aantrekkelijkheid van het lerarenvak. Een sterkere positie begint bij beschikking over professionele ruimte, die in het wettelijk kader door middel van een professioneel statuut wordt verankerd. Professionele ruimte wordt hier opgevat als de interne zeggenschap van de leraar ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig beleid en het kwaliteitsbeleid van de school.

Onder invloed van de invoering van het competentiegericht onderwijs vindt een verschuiving plaats van taakbeleid naar resultaatgerichte teams. De vernieuwing van het onderwijs heeft effect op het dagelijkse werk van docenten, maar ook op de wijze waarop onderwijzend personeel invloed kan uitoefenen op het beleid van de instelling.

De wetswijziging houdt een 'normalisering' in van medezeggenschap: de bve-sector sluit dan aan op de gang van zaken in de marktsector en vele publieke sectoren en de gedeelde medezeggenschap (deelnemers en onderwijspersoneel samen) volgens de Wet medezeggenschap onderwijs (WMO), wordt vervangen door gescheiden medezeggenschap volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

Zowel het convenant als de wetswijziging zorgt mogelijk voor verschuivingen in participatie en daarmee invloed van leraren in de bve-sector. Daarnaast is naar het thema medezeggenschap in de bve-sector relatief weinig onderzoek verricht. Het laatste onderzoek betreft een studie uit 2006 door het Max Goote Kenniscentrum (*Tussen wil en wet*, Van Schoonhoven & Konings, 2006). De doelstelling van het onderhavige onderzoek is het uitvoeren van een nulmeting, om te constateren hoe op dit moment – onder de huidige geldende kaders – participatie vorm krijgt in de praktijk en welke invloed docenten daarmee hebben op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Zo kan in een later stadium via een vervolgmeting het effect van de wetswijziging worden nagegaan.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De aanleiding voor en doelstelling van het onderzoek leiden tot de volgende centrale vraag: 'Hoe krijgt participatie van docenten op de inhoud en organisatie in de bve-sector in de praktijk vorm binnen de huidige wettelijke kaders?'

Participatie is daarbij in het onderzoek gedefinieerd als zowel directe als indirecte participatie.

De onderzoeksvragen zijn als volgt geformuleerd:

- Op welke thema's van inhoud en organisatie van het onderwijs hebben docenten in de bve-sector invloed?
- In welke fase van besluitvorming oefenen zij deze invloed uit?
- Op welke manier krijgt deze invloed vorm?
- In welke mate oefenen docenten invloed uit?
- Hoe ervaren zij zelf deze invloed?

Op basis van deze vragen kunnen we naast het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag ook uitspraken doen over de aansluiting tussen praktijk en formele positie en de veronderstelde wisselwerking tussen indirect en directe participatie.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst het theoretische kader en de onderzoeksopzet. Hoofdstuk 3 bevat een terugblik op de ontwikkeling van het wettelijk kader voor medezeggenschap. In hoofdstuk 4 komen de resultaten op basis van een survey onder docentleden van MR-en aan de orde en hoofdstuk 5 gaat in op de bevindingen uit de casestudie. In het afsluitende hoofdstuk worden conclusies getrokken en een beschouwing gegeven. De bijlagen bevatten een verwijzing naar geraadpleegde bronnen, geïnterviewde experts en betrokkenen, de gehanteerde vragenlijst en de uitkomsten van onderzoeksanalyses.

2 Kader en uitvoering onderzoek

2.1 Kenmerken van de bve-sector

De bve-sector bestaat uit twee onderwijsdomeinen: (middelbaar) beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (de verzamelnaam voor voortgezet volwassenen onderwijs en basiseducatie). Het middelbaar beroepsonderwijs omvat twee leerwegen – de beroepsopleidende leerweg en de beroepsbegeleidende leerweg – met elk vier niveaus (1 tot en met 4). Volwasseneneducatie omvat voortgezet algemeen volwassenen onderwijs (vavo) en basiseducatie. Basiseducatie wordt onderscheiden in breed maatschappelijk functioneren, sociale redzaamheid en Nederlands als tweede taal (NT-2).

De deelnemers aan het middelbaar beroepsonderwijs worden voorbereid voor het bedrijfsleven, een deel (ongeveer 15%) stroomt door naar hoger beroepsonderwijs. Het onderwijs wordt verzorgd door 43 regionale opleidingscentra, veertien vakinstellingen (leiden op voor een specifiek type beroep), elf agrarische opleidingscentra, één gereformeerde instelling, één reformatorische instelling en twee mbo-instellingen voor doven. De huidige roc's zijn ontstaan tijdens de grote fusiegolven aan het eind van de jaren negentig van de twintigste eeuw. Het zijn dan ook vaak zeer grote instellingen. Meer dan de helft van de roc's heeft meer dan 10.000 deelnemers.

In de sector werken ongeveer 50.000 personen. Het personeelsbestand is in de afgelopen periode flink vergrijsd, een ontwikkeling die zich in de toekomst nog voort zal zetten. Het aandeel 50-plussers onder het onderwijzend personeel is toegenomen van 47% in 2004 tot 56% in 2008. Het aandeel vrouwelijke docenten in de bve-sector is stabiel met 44%. Dat geldt ook voor het aandeel vrouwen in het management, ongeveer 30%. Ongeveer 60% van het personeelsbestand is docent.

2.2 Invloed: directe participatie en medezeggenschap

Werknemersparticipatie is bedoeld om medewerkers invloed te geven op ontwikkelingen en beslissingen binnen een instelling. Door participatie krijgen medewerkers de mogelijkheid om besluitvorming te beïnvloeden, om mee te beslissen in welke vorm dan ook. Het is een begrip dat ook vorm krijgt onder de naam medezeggenschap. Omdat dat begrip vaak geassocieerd wordt met indirecte vertegenwoordiging, kiezen wij ervoor de term participatie te gebruiken.

Participatie kent verschillende dimensies, namelijk:

- 1 de vorm van participatie;
- 2 de onderwerpen waarop medewerkers invloed hebben;
- 3 de fase van besluitvorming waarop medewerkers invloed hebben;
- 4 de mate van invloed.

Bij 1: de vorm van participatie

Er zijn drie vormen van participatie: directe, indirecte en financiële participatie. Financiële participatie laten we in dit onderzoek buiten beschouwing.

Bij directe participatie is de docent of het team van docenten zelf bij de besluitvorming betrokken. Dit gebeurt bijvoorbeeld in een teamoverleg. Er wordt invloed uitgeoefend door de personen die er direct mee te maken hebben.

Indirecte participatie wordt (in Nederland) beschouwd als medezeggenschap en is bij wet geregeld. In dit onderzoek wordt medezeggenschap gedefinieerd als 'de collectieve stem van de werknemers als tegenwicht tegenover de onevenwichtige machtsverdeling tussen werkgever en werknemer binnen de onderneming' (Van het Kaar & Smit, 2007). Hierbij wordt een afvaardiging van betrokken docenten bij de besluitvorming betrokken.

Bij 2: de onderwerpen waarop medewerkers invloed hebben

Medewerkers kunnen invloed hebben op verschillende typen besluiten (Van het Kaar, 2007). Dit bepaalt de scope van de medezeggenschap. Medezeggenschap kan bijvoorbeeld invloed hebben op alleen sociale besluiten of ook strategische, met directe gevolgen voor medewerkers of besluiten zonder genoemde gevolgen. In dit onderzoek concentreren we ons op de invloed die docenten hebben op de inhoud en organisatie van het onderwijs.

Bij 3: de fase van besluitvorming waarop medewerkers invloed hebben

Medewerkers kunnen in verschillende fases van de besluitvorming betrokken worden, namelijk bij de:

- beleidsvoorbereiding, waarin informatie verzameld en geanalyseerd wordt om het maken van beleid voor te bereiden;
- beleidsbepaling, waarin keuzes worden gemaakt;
- beleidsuitvoering, waarin het bepaalde beleid wordt uitgevoerd.

Bij 4: de mate van invloed

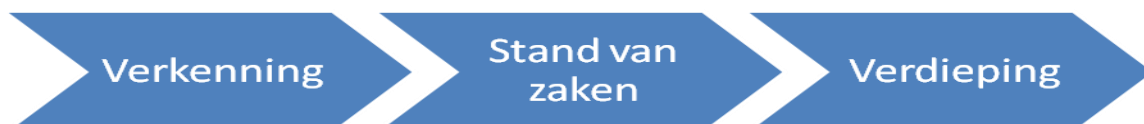
Er bestaat een verschil in de mate van invloed die medewerkers kunnen uitoefenen. We onderscheiden vier niveaus (Koopman-Iwema, 1986):

- Meepraten, men mag een mening vormen en uiten aan de ondernemer
- Meedenken, men mag een advies uitbrengen aan de ondernemer.
- Mee beslissen, de ondernemer moet instemming vragen bij besluiten.
- Zelf beslissen, men mag zelf zonder de toestemming van de ondernemer besluiten nemen.

Koopman-Iwema (1986) onderscheidt daarnaast een vijfde niveau: mee weten. Omdat dit geen directe invloed geeft aan medewerkers, nemen we dit niveau niet op in dit onderzoek.

2.3 Onderzoeksopzet

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen hebben we naast een verkenning zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats in fases:



Fase onderzoek	Doel	Activiteiten
1 Verkenning	<ul style="list-style-type: none"> Oriëntatie op participatie in de sector 	<ul style="list-style-type: none"> Dossieranalyse Gesprekken met experts
2 Stand van zaken	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in praktijk participatie en ervaringen daarmee 	<ul style="list-style-type: none"> Survey onder docentleden van medezeggenschapsraden
3 Verdieping	<ul style="list-style-type: none"> Verdieping op praktijk participatie 	<ul style="list-style-type: none"> Casestudies bij drie instellingen

2.4 Verzamelen onderzoeksgegevens

Verkenning

Ten behoeve van de oriëntatie op het onderzoeksthema zijn gesprekken gevoerd met experts en ervaringsdeskundigen (zie bijlage 1).

Stand van zaken

De survey is uitgevoerd onder docent MR-leden van bve-instellingen. De bve-instellingen zijn telefonisch benaderd met het verzoek om de e-mailadressen van de docentleden van de MR door te geven, om die vervolgens te benaderen voor hun medewerking aan een digitaal uitgezette enquête. Dit verzoek liep met name via de voorzitter van de MR, waaraan informatie over het onderzoek gegeven werd.

Indien de voorzitter van de MR op het moment van bellen niet aanwezig was, is in eerste instantie een e-mail naar hem of haar verstuurd met daarin meer informatie. Vervolgens is na een week opnieuw telefonisch contact gezocht. In totaal zijn met het gericht benaderen van instellingen 207 e-mailadressen verkregen van docent MR-leden uit 28 instellingen.

Bij 40 instellingen is het niet gelukt telefonisch contact te leggen met de MR. Naar deze instellingen is een papieren versie van de enquête verstuurd, met daarbij informatie over het onderzoek en het verzoek de enquête voor 16 juni 2009 terug te sturen naar ecbo. Zowel voor de digitale als de papieren versie van de vragenlijsten is een herinnering gestuurd.

Uit de ingevulde enquêtes is een selectie gemaakt op basis van twee criteria:

- 1 Het volledig of grotendeels invullen van de enquête.
- 2 De functie van de respondent binnen de onderwijsinstelling: docent, docent met extra taken of docentgerelateerde functie als teamleider of roostermaker.

In totaal waren 111 enquêtes niet bruikbaar door onvolledigheid in antwoorden. Op basis van het tweede criterium is één respondent uitgesloten.

Tabel 2.1 Respons enquête

	Digitaal	Papier	Totaal
Aantal respondenten	95	27	122
Aantal instellingen	28	12	40

In totaal zijn dus 122 ingevulde enquêtes gebruikt voor verdere analyse. Van 40 van de 68 instellingen (59%) heeft één of meerdere docentleden van de MR een bruikbare enquête gestuurd.

Verdieping

Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek werkten we drie casestudies uit. Voor het aandragen van geschikte instellingen voor de casestudies hebben we de voorzitter van het Platform Medezeggenschap BVE gevraagd. Via de 'sneeuwbalmethode' selecteerden we uiteindelijk drie casussen: ROC Eindhoven, het Albeda College en het Wellantcollege.

Binnen elke instelling hebben we gesproken met in ieder geval de voorzitter van de MR, een docentlid van de MR en de bestuurder (lid van het college van bestuur/de bestuursraad). Aanvullend vonden – verschillend per instelling – interviews plaats met docenten (die geen lid zijn van de MR) en branche-/divisiemanagers. De interviews zijn gestructureerd via interviewleidraden.

2.5 Analysemethodes

Survey

De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek zijn op twee manieren geanalyseerd. In eerste instantie zijn er beschrijvende analyses uitgevoerd, waarbij we keken naar de frequentie en distributieverdelingen. Vervolgens hebben we aanvullende statistische analyses gedaan, waarbij de antwoorden op diverse vragen zijn gecombineerd naar aanleiding van factoranalyses en waarbij we de relaties tussen variabelen hebben getoetst met behulp van correlatie- en regressieanalyse.

Casestudies

De casestudies zijn met name ingezet om de resultaten van het kwantitatieve onderzoek te verdiepen. Daarnaast hebben we het functioneren van de medezeggenschap binnen de instellingen vergeleken aan de hand van een paar punten waarop de instellingen verschillen als het gaat om de structuur en opzet van medezeggenschap.

3 Resultaten van het verkennende onderzoek

3.1 Inleiding

Om de uitkomsten van het onderzoek goed in perspectief te kunnen plaatsen, is ter oriëntatie op het onderzoek gesproken met experts en betrokkenen en zijn documenten bestudeerd. Dit leverde tevens bruikbare input op voor de structuur en constructie van de vragenlijst en casestudies, bijvoorbeeld ten behoeve van het operationaliseren van het begrip 'invloed'. Het kennisnemen van het wettelijke kader en de ontstaansgeschiedenis hiervan, helpt bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten. Dat is dan ook de functie van dit hoofdstuk.

3.2 Geschiedenis wettelijk kader medezeggenschap

Vanaf het begin van de jaren negentig zijn de besprekingen over arbeidsvoorwaarden in het onderwijs steeds verder gedecentraliseerd. Deze worden niet langer bepaald door de minister, maar in overleg tussen werkgevers en werknemers. De afspraken worden vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Deze afspraken hebben voor een groot deel betrekking op het 'personele belang'. Daarnaast heeft de medezeggenschap nog een andere functie, namelijk het bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en het beleid en bestuur van de instelling in kwestie.

In het verlengde van de decentralisatie van arbeidsvoorwaardenvorming is het wenselijk dat ook de medezeggenschap van docenten over de inrichting en organisatie van het onderwijs een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Dit wenselijke effect wordt nog versterkt door de invoering van het competentiegericht onderwijs. Er vindt een verschuiving plaats van taakbeleid naar resultaatgerichte teams, waardoor de behoefte aan professionele ruimte voor docenten steeds groter wordt; docenten moeten meer te zeggen krijgen. Dit is in 2008 verankerd in het Convenant Leerkracht (Rinnooy Kan).

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling van medezeggenschap en participatie in de bve-sector van de afgelopen periode en worden de bovenstaande ontwikkelingen nader toegelicht.

Tot voor kort viel medezeggenschap in primair onderwijs, voortgezet onderwijs en de bve-sector onder hetzelfde wettelijke kader, namelijk de Wet medezeggenschap onderwijs (WMO). Het feit dat voor veel andere organisaties in het publieke bestel een andere regeling (WOR) gold, was in de jaren negentig uitgangspunt van debat tussen de onderwijsorganisaties onderling en het ministerie van OCW. Sindsdien werd voortdurend discussie gevoerd over de vraag of het onderwijs zou moeten aansluiten bij de WOR of een andere regeling. Een van de onderwerpen in deze discussie betrof het vraagstuk van de gedeeldheid van medezeggenschap: vindt het gesprek tussen bestuurder en personeel (waaronder docenten), leerlingen en ouders gezamenlijk plaats (gedeelde medezeggenschap, zoals ook kenmerkend voor de WMO)? Of is het overleg tussen de bestuurder en personeel enerzijds en bestuurder en leerlingen/ouders anderzijds apart georganiseerd (ongedeelde of gescheiden medezeggenschap)?

In 2006 is op advies van de Expertgroep Modernisering Medezeggenschapschap het primair onderwijs (po) en het voortgezet onderwijs (vo) overgestapt op de Wet medezeggenschap op scholen (WMS). Een belangrijke overweging voor de overstap was dat scholen in het po en vo steeds professioneler en groter worden. Daardoor nemen de belangen toe en worden de bevoegdheden van de bestuurder

groter. Medezeggenschap moet daarmee in evenwicht zijn. In het po vroeg ook de invoering van de lumpsum bekostiging om versterking van de medezeggenschap.

In de WMS is het principe van gedeelde medezeggenschap uit de WMO niet losgelaten. De wet geeft op een aantal manieren de vertegenwoordigers in de medezeggenschap meer ruimte (meer initiatiefrecht) en bevoegdheden (meer recht op informatie, meer instemmingsbevoegdheden) en dus een sterkere positie ten opzichte van de bestuurder.

De bve-sector was dus nog de enige onderwijssector die onder de WMO viel. Opmerkelijk, want daar speelt professionalisering en de noodzaak voor versterking van de medezeggenschap een nog grotere rol dan in het po/vo. In deze sector is – na jarenlange discussies en voorbereiding – pas recentelijk het wettelijk kader aangepast aan de veranderende omstandigheden. De onderstaande reconstructie van de gebeurtenissen laat zien dat een lange weg is gevolgd.

- Al aan het eind van de *jaren negentig* werd bij de evaluatie van de WMO (uitgevoerd door ITS en Regioplan, in opdracht van het ministerie van OCW) geadviseerd om voor de sectoren vo en bve de WOR in te voeren. In *december 2000* informeerde toenmalig minister Hermans de Tweede Kamer "[...] dat in het licht van de professionalisering van het bestuur, beheer en management, de verdergaande decentralisatie van de arbeidsvoorwaarden en de versterking van de positie van de deelnemers, het voor de bve-sector voor de hand ligt te kiezen voor de invoering van de WOR voor het personeel (en deelnemersraad voor deelnemers) [...]". De brancheorganisaties MBO Raad (instellingen) en Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs (JOB; deelnemers) waren voorstander van de wetswijziging. Maar de meningen over de noodzaak voor een stelselwijziging waren (en blijven) verdeeld.
- In *2002* bepleitte de Onderwijsraad om de WMO te handhaven. Argumenten die de raad gaf, zijn dat (a) het onderwijs dermate specifiek is dat een eigen regeling nodig is, (b) er geen noodzaak wordt gezien voor aanpassing van het stelsel en (c) de regeling van medezeggenschap recht moet doen aan keuzevrijheid en zelfregulering van onderwijsinstellingen. Het Platform MR – de koepel van medezeggenschapsraden in de bve-sector – was (en is) ook tegenstander van invoering van de WOR.
- In *december 2003* werd in de Tweede Kamer (TK) een wetsvoorstel voor gedeelde medezeggenschap in de bve-sector (en aansluiting bij de WOR) besproken. Bij de bespreking in de TK bleek dat er een meerderheid was voor het (geclausuleerd) vasthouden aan gedeelde medezeggenschap in plaats van invoering van de WOR (en deelnemersraden). Het wetsvoorstel werd vervolgens opgeschort, waarna de minister in overleg trad met de onderwijsorganisaties.
- In *juni 2005* informeerde de staatssecretaris de Tweede Kamer over de voortgang van dat overleg als volgt: "[...] er is voor gekozen ook op de langere termijn in de bve-sector een gezamenlijke medezeggenschap te houden van personeel en deelnemers in één medezeggenschapsraad. Daarnaast is ervoor gekozen voor de deelnemers en voor het personeel op punten die alleen hen aangaan, te komen tot aparte personeels- en deelnemersraden, die zelfstandige advies- en instemmingsbevoegdheden ten aanzien van die punten zullen hebben [...]". Het wetsvoorstel voor invoering van de WOR werd vervolgens ingetrokken, maar het thema van medezeggenschap (in relatie met het thema van good governance) bleef wel nadrukkelijk op de agenda staan in overleggen tussen overheid en onderwijsorganisaties.
- Bij wijze van experiment steunde toenmalig staatssecretaris Mark Rutte *eind 2005* het voorstel van de MBO Raad om zelf de tekst voor een wetsvoorstel op te stellen en te zorgen voor voldoende draagvlak onder de sociale partners en de vertegenwoordiger van de deelnemers in het mbo (JOB). Een belangrijk onderdeel van het voorstel vormde het professioneel statuut, dat – in aanvulling op wettelijke bepalingen – waarborgen moet bieden aan de professionele ruimte van docenten.

- De tekst van het wetsvoorstel werd vervolgens in *2007* gestuurd aan staatssecretaris Van Bijsterveld. Een belangrijk nadeel van het wetsvoorstel bleek dat er onvoldoende aandacht was voor de bevoegdheden van het personeel met betrekking tot onderwijsinhoudelijke zaken.
- Inmiddels werd in *december 2008* het Convenant Leerkracht (voor alle onderwijssectoren) afgesloten. Voor een deel liep het wetsvoorstel WOR vooruit op het overleg over het convenant. Dat convenant bepaalt dat in een wettelijk kader wordt verankerd:
 - de professionele ruimte van de docenten. Dat moet worden gezien in brede zin; in het convenant wordt gesproken over zogenaamde kernrechten voor docenten;
 - het uitgangspunt dat docenten in samenwerking met collega's vorm en inhoud geven aan professionele ruimte;
 - dat zij dit doen in samenspraak met bestuur en management;
 - het uitgangspunt dat bestuur, management en docenten in onderling overleg beslissen hoe de interne zeggenschap van docenten wordt georganiseerd.
- In *februari 2009* werd door de staatssecretaris – mede naar aanleiding van het Convenant Leerkracht – een zogenaamde nota van wijziging ingediend, waardoor ook de onderwijskundige medezeggenschap van het personeel expliciet in de wet werd vastgelegd. Inmiddels waren werkgevers (vertegenwoordigd door de MBO Raad) en werknemers (vertegenwoordigd door de vakbonden) in overleg over het professioneel statuut.
- De behandeling van het wetsvoorstel zou plaatsvinden in *maart 2009*, maar op verzoek van vakbonden en MBO Raad wordt de behandeling uitgesteld tot het moment dat werkgevers en werknemers een akkoord bereiken over het professioneel statuut. Het uitstel werd vervolgens verleend tot 1 juni 2009.
- Het akkoord over het professioneel statuut werd bereikt en op *23 juni 2009* stemde de TK in met het wetsvoorstel. Een belangrijke consequentie van het overleg tussen werkgevers en werknemers is dat de onderwijskundige medezeggenschap niet in de wet wordt geregeld, maar in het professioneel statuut.

Bovenstaand overzicht laat zien dat de weg naar de invoering van de WOR zeer lang en complex is geweest. Naast rationele overwegingen en motieven, speelden ook externe omstandigheden een rol. Dit betrof het krachtenspel tussen de belangrijkste stakeholders (ministerie, politieke partijen, MBO Raad, JOB, vakbonden, onafhankelijke adviseurs zoals de Onderwijsraad) en de bestuurlijke en politieke context. Daardoor heeft het meer dan tien jaar geduurd tot het idee van de invoering van de WOR tot uitvoering is gekomen.

Een van de betrokken stakeholders is hierboven onvermeld gebleven, namelijk het Platform Medezeggenschap BVE; de belangenbehartiger van de medezeggenschapsraden. De formele invloed van het Platform BVE is weliswaar beperkt omdat het platform geen institutionele gesprekspartner is en bijvoorbeeld bij overleg tussen overheid en veld niet aan tafel zit. Dit platform heeft de afgelopen jaren echter wel invloed uitgeoefend op de discussie, bijvoorbeeld via lobby's. Het platform heeft altijd gepleit voor verbetering van de rechtsgang, bijvoorbeeld via de WOR. Dit mag volgens het platform echter niet ten koste gaan van belangrijke bevoegdheden met betrekking tot begroting, onderwijsinhoud en taakhoud. Deze bevoegdheden zijn nu als grondslag opgenomen in het professioneel statuut (zie ook de tabellen 4.2 en 4.3). Het platform betreurt dit en had liever gezien dat deze bevoegdheden via de wet waren geborgd.

3.3 Invloed op inhoud en organisatie van het onderwijs

In het onderzoek maken we onderscheid tussen de inhoud van het onderwijs en de organisatie van het onderwijs. Voor een goed begrip is het zinvol om daarbij onderscheid te maken tussen de verschillende aggregatieniveaus. De (rijks)overheid stelt in afstemming met brancheorganisaties en sociale partners de kaders vast: het 'wat'. Het 'hoe' van het onderwijs wordt uiteindelijk bepaald door de docenten/docententeams (de professionele ruimte), binnen de kaders die op het niveau van de instelling worden bepaald. Onderstaande tabel vat dit samen met enkele voorbeelden.

Tabel 3.1

	Onderwijs(inhoud)	Organisatie van het onderwijs	Betrokken partijen
Landelijk	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen kwalificatiedossiers CGO 	<ul style="list-style-type: none"> Fusietoets Onderwijstijd 	<ul style="list-style-type: none"> Rijksoverheid MBO Raad Sociale partners
Instelling	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie kwalificatiedossiers Implementatie CGO Onderwijskundige doelstellingen Beleid beroepspraktijkvorming Beleid examinering Beleid begeleiding van leerlingen 	<ul style="list-style-type: none"> OER Organisatiestructuur Taakbelastingsbeleid Roosters Faciliteiten Organisatie beroepspraktijkvorming Organisatie leerloopbaanbegeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> CvB MR Projectgroepen
Werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> Keuze didactische methoden Manier van lesgeven 	<ul style="list-style-type: none"> Werkverdelingsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> Onderwijsteams Docenten Projectgroepen

3.4 De wettelijke kaders

In de praktijk zal de impact van de wetwijziging van WMO naar WOR moeten blijken. Deze impact zullen we via een vervolgmeting in kaart brengen. Wel kunnen we vast de formele verschillen tussen de WMO en de WOR toelichten. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de belangrijkste verschillen.

De medezeggenschapsraad (WMO) of ondernemingsraad (WOR) heeft twee kernrechten: het instemmingsrecht en het adviesrecht. Deze rechten zijn specifiek genoemd en hebben hun juridische grondslag in de WMO (oude situatie) en in de WOR en (voor onderwijsinhoudelijke aspecten) het professioneel statuut (nieuwe situatie). Tabel 3.3 geeft een (niet uitputtend) overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen het juridische kader van de WMO enerzijds en WOR/professioneel statuut anderzijds. De advies- en instemmingsbevoegdheden die in het professioneel statuut (art. 7) zijn opgenomen, zijn gebaseerd op artikel 25, dan wel 27 van de WOR.

Tabel 3.2 Verschillen WMO en WOR

	<i>WMO</i>	<i>WOR</i>
Gedeeldheid	Personeel en deelnemers voeren gezamenlijk overleg met de bestuurder.	Medezeggenschap is gescheiden. De deelnemers zijn vertegenwoordigd via de deelnemersraad, het personeel via de ondernemingsraad. Het overleg met de bestuurder vindt gescheiden plaats.
Grondslag onderwijsinhoudelijke bevoegdheden	Staan in de wet.	Staan in het professioneel statuut, een afspraak tussen werkgevers en bonden. De juridische grondslag is 'lager' dan de wet. De afspraken zijn relatief gemakkelijk aan te passen en de continuïteit van deze afspraken is dus minder groot dan wat in de WMO is geregeld.
Flexibiliteit	In de WMO is niet voorzien in snelle aanpassing voor ontwikkelingen die relevant zijn voor de arbeidsverhoudingen.	Relevante ontwikkelingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden enzovoort, zijn direct en makkelijk door te voeren.
Geschillen	Het is ten opzichte van de procedure in de WOR relatief moeilijk een geschil tussen bestuurder en MR voor te leggen aan een onafhankelijke commissie.	Het is ten opzichte van de procedure in de WMO relatief gemakkelijk een geschil tussen bestuurder en MR voor te leggen aan een onafhankelijke commissie.
Vergelijkbaarheid met andere sectoren	De WMO is een onderwijsspecifieke wet.	De WOR is een wet die in de meeste maatschappelijke sectoren wordt toegepast.
Organisatie MR	Aantal deelnemers MR is ten opzichte van WOR minder specifiek beschreven.	Aantal deelnemers OR is ten opzichte van WMO specifiek beschreven.
Rechten MR	Zie onderstaande tabel.	Zie onderstaande tabel.

Voor een goed en gedetailleerd overzicht is het interessant te kijken naar de concrete advies- en instemmingonderwerpen van de MR, dan wel OR. In tabel 3.3 is per onderwerp genoemd wat de wettelijke basis in de oude (WMO) en nieuwe situatie (WOR en professioneel statuut) is. Hierbij is de letterlijke tekst van de wet aangehouden, zodat een goed inzicht ontstaat in de verschillen.

Vergelijkbare onderwerpen zijn telkens in dezelfde rij vermeld, waarbij dus in een aantal gevallen verschillende woorden is gebruikt. Zo wordt uit de eerste rij bijvoorbeeld duidelijk dat het (advies) onderwerp 'hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid' uit de WMO in de nieuwe situatie is opgesplitst in 'meerjarig financieel beleid' (vastgelegd in het professioneel statuut) en 'belangrijke investeringen of kredieten' (vastgelegd in de WOR).

Tabel 3.3 Wettelijke basis 'oude' (WMO) en 'nieuwe' (WOR) situatie

	<i>Oude situatie</i>	<i>Nieuwe situatie</i>	
Wettelijke grondslag	WMO	WOR	Professioneel statuut (conform art. 25/27 WOR)
<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdlijnen van het meerjarig financieel beleid. 	Adv ¹		
<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke investeringen of kredieten. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarig financieel beleid. 			Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Beëindiging, belangrijke inkrimping of uitbreiding van de werkzaamheden. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Bestuuroverdracht of fusie. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Duurzame samenwerking met een andere instelling. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Bestuuroverdracht, fusie, splitsing, sluiting van belangrijk deel van de onderneming, inkrimping of uitbreiding, vestiging, samenwerking met andere onderneming. 			Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Aanbod van opleidingen. 			Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan onderwijskundig project of experiment. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan onderwijskundige experimenten voor het personeel. 			Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Gevolgen voor personeel van aantal besluiten waarvoor hele MR adviesbevoegdheden heeft. 		Inst ²	
<ul style="list-style-type: none"> • De personele gevolgen van deelneming aan onderwijskundige experimenten. 			Inst
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid met betrekking tot de organisatie van de school. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Wijziging in de organisatie of in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijskwaliteitsbeleid. 			Adv
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid met betrekking tot aanstelling en ontslag van de schoolleiding en het overige personeel. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Aanstelling en ontslag van de schoolleiding. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Concrete taakverdeling binnen de schoolleiding en het managementstatuut. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Benoeming of ontslag van bestuurder. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Groepsgewijs werven of inlenen van personeel. 		Adv	
<ul style="list-style-type: none"> • Wijziging aanstellings- of ontslagbeleid, ook indien deze wijziging verband houdt met de grondslag van de instelling. 			Inst
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid met betrekking tot toelating/verwijdering van leerlingen. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Regeling van de vakantie. 	Adv		
<ul style="list-style-type: none"> • Verandering van onderwijskundige doelstelling school. 	Inst		
<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke verandering van onderwijskundige doelstelling. 			Inst

¹ Adv staat voor advies(recht)

² 'inst' voor instemming(recht)

	Oude situatie	Nieuwe situatie	
Wettelijke grondslag	WMO	WOR	Professioneel statuut (conform art. 25/27 WOR)
• Vaststelling OER of schoolreglement en schoolgids.	Inst		
• Organisatie van de examens.			Inst
• Vaststelling regels arbeidsomstandigheden.	Inst		
• Arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim of re-integratiebeleid.		Inst	
• Vaststellen modelonderwijs-overeenkomst.	Inst		
• Werkreglement en werkoverleg.	Inst		
• Reglement werkoverleg om zeggenschap van docenten te regelen: aangelegenheden pedagogisch-didactische aanpak			Inst
• Samenstelling formatie	Inst		
• Formatiebeleid			Inst
• Nascholing	Inst		
• Personeelsopleiding		Inst	
• Verlofregeling	Inst		
• Arbeids- en rusttijden	Inst		
• Arbeids- en rusttijden en vakantie		Inst	
• Taakverdeling en taakbelasting	Inst		
• Taakbelastingsbeleid			Inst
• Taakverdelingsbeleid, voor zover dit niet in de cao is geregeld			Inst
• Beleid met betrekking tot salarissen, toelagen en gratificaties	Inst		
• Beleid met betrekking tot personeelsbeoordeling, functiebeloning en functiedifferentiatie	Inst		
• Belonings- of functiewaarderingsystemen		Inst	
• Personeelsbeoordeling		Inst	
• Klachtenregeling	Inst		
• Behandeling van klachten		Inst	
• Verwerken en beschermen van de persoonsgegevens van personeel		Inst	

4 Directe en indirecte participatie in beeld

4.1 Kenmerken respondenten enquête

Van de respondenten is bijna 80% man. Daarmee zijn vrouwen, gelet op de verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers in de sector, ondervertegenwoordigd in het onderzoek. Het aandeel vrouwen in de sector is namelijk 44%. Het kan echter wel zo zijn dat er relatief veel mannen deelnemen in MR-en. De gemiddelde leeftijd is 53, met een spreiding van 29 tot 63 jaar. De relatief hoge leeftijd van de respondenten komt overeen met een relatief hogere leeftijd van medewerkers in de bve-sector. Deze sector bestond in 2008 namelijk voor 56% uit 50-plussers.

De meeste respondenten (75%) hebben een hbo-opleiding als achtergrond. Van alle respondenten geeft 73% aan docent te zijn. Daarnaast is 18% docent met een taak erbij en heeft ruim 7% een andere functie binnen de instelling, bijvoorbeeld roostermaker, beleidsmedewerker of teamleider.

Iets meer dan de helft (55%) van de respondenten is regulier lid van de MR, 23% is lid en heeft daarnaast andere taken als een secretaris- of vicevoorzittersfunctie en 21% van de respondenten is voorzitter van de MR. De respondenten zitten gemiddeld ruim zes jaar in de MR. Het aantal MR-jaren loopt sterk uiteen: van 1 tot 36 jaar.

De respondenten zijn afkomstig uit 40 verschillende bve-instellingen. In de 23 instellingen waarvan de medezeggenschapsstructuur bekend is, komt meestal een MR zonder deelraden voor. Drie van de 23 instellingen hebben vacatures voor personeelsleden, maar liefst 20 hebben vacatures voor deelnemers. Daardoor is er meestal geen deelnemerszetel ingevuld. Ook in de instellingen waar een centrale medezeggenschapsraad (CMR) met deelraden aanwezig is, worden deelnemerszetels amper ingevuld.

Gemiddeld besteden de respondenten 32% van hun MR-tijd aan onderwijsinhoud en de organisatie van het onderwijs. De spreiding is echter groot: het grootste deel van de antwoorden ligt tussen 12% en 52%.

4.2 Invloed van docenten in de praktijk

Aan de docent MR-leden is gevraagd hoe en in welk stadium van besluitvorming de MR bij verschillende thema's van onderwijsinhoud en organisatie betrokken wordt. Daarnaast hebben we gevraagd hoe tevreden zij over deze invloed zijn. Per aspect van medezeggenschap – hoe, in welk stadium en tevredenheid – bespreken we de resultaten.

Bij een aantal vragen konden respondenten per aspect invullen of het thema van toepassing is in hun situatie. Er is vaak gebruikgemaakt van de mogelijkheid om aan te geven dat het thema niet van toepassing is. Als het thema wel van toepassing is voor de respondent, kon hij vaak meerdere antwoorden invullen. Dit maakt het lastig om de verhouding tussen verschillende thema's weer te geven. Als oplossing hebben we ervoor gekozen per thema weer te geven hoeveel respondenten een antwoord hebben ingevuld anders dan 'niet van toepassing'. Vervolgens hebben we het totaal aantal andere antwoorden (wat dus groter kan zijn dan het totaal aantal respondenten minus diegenen die niet van toepassing hebben ingevuld, omdat er meerdere antwoorden gegeven konden worden)

genomen als 100%. Per antwoordmogelijkheid is het aantal gegeven antwoorden als percentage van deze 100% weergegeven. Onder tabel 4.1 geven we een voorbeeld hiervan.

4.2.1 De wijze waarop de MR invloed uitoefent

Een MR kan op verschillende manieren invloed uitoefenen op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Het gaat daarbij om meepraten, meedenken of mee beslissen. In de enquête hebben we gevraagd naar de wijze waarop de MR de afgelopen drie jaar invloed heeft uitgeoefend op diverse thema's binnen de onderwerpen inhoud en organisatie van het onderwijs.

Tabel 4.1 De wijze waarop de MR de afgelopen drie jaar feitelijk invloed heeft uitgeoefend op de inhoud van het onderwijs

<i>Invloed op onderwijshoud</i>	<i>Meepraten</i>	<i>Meedenken (advies)</i>	<i>Mee beslissen (instemming)</i>	<i>Niet van toepassing</i>
a Implementatie van nieuwe kwalificatiedossiers (N = 72)	47%	50%	26%	N = 50 (41%)
b Implementatie van competentiegericht onderwijs (N = 94)	47%	50%	33%	N = 28 (23%)
c Verandering van onderwijskundige doelstelling (N = 88)	43%	43%	34%	N = 34 (28%)
d Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming (N = 82)	48%	46%	23%	N = 40 (33%)
e Beleid met betrekking tot examinering (N = 83)	45%	30%	40%	N = 39 (32%)
f				
g Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen (N = 96)	42%	42%	40%	N = 26 (21%)

122 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Voorbeeld verklaring tabel

Op de vraag op welke wijze de MR-en de afgelopen drie jaar feitelijk invloed hebben uitgeoefend op de implementatie van nieuwe kwalificatiedossiers, antwoordt 41% van de respondenten dat dit thema op hen niet van toepassing is. Dan kan zijn omdat docenten er geen invloed op hebben gehad via de MR, omdat het thema niet ter sprake is geweest in de afgelopen drie jaar, of omdat de respondent in een deelraad zit terwijl de CMR zich met het onderwerp bezighoudt. De 72 respondenten waarop het thema wel van toepassing is, vulden gezamenlijk 89 antwoorden in. Er zijn dus MR-en die zowel mee mogen praten als mogen adviseren bijvoorbeeld. Van de 89 antwoorden – anders dan 'niet van toepassing' – valt 47% in de categorie meepraten, 50% in de categorie meedenken en 26% in de categorie mee beslissen.

De resultaten laten zien dat MR-en op diverse thema's en vaak op meerdere manieren invloed uitoefenen op de inhoud van het onderwijs. Bijvoorbeeld door mee te praten en mee te beslissen. Een aantal thema's wordt bij een groot deel van de MR-en niet behandeld, zoals roosters (60%), implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers (41%) en het beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming (33%). Dit zijn ook de thema's waar maar een klein gedeelte van de MR-en een grote invloed op heeft door mee te beslissen. Over het taakbelastingsbeleid mogen relatief de meeste MR-en mee beslissen. Samen met organisatiestructuur is dat dan ook een thema dat in 90% van de gevallen van toepassing is geweest voor de MR-en in de afgelopen drie jaar.

Mee beslissen komt minder vaak voor dan meedenken. Bij de thema's waarover de MR meebeslist, komt meepraten minder vaak voor en omgekeerd. De thema's waarover de MR relatief vaak mag meepraten, zijn meer praktijkgerichte thema's. Bijvoorbeeld roosters en de organisatie van begeleiding van leerlingen. De thema's waarover de MR relatief vaak meebeslist, zijn meer randvoorwaardelijke thema's, zoals het taakbelastingsbeleid.

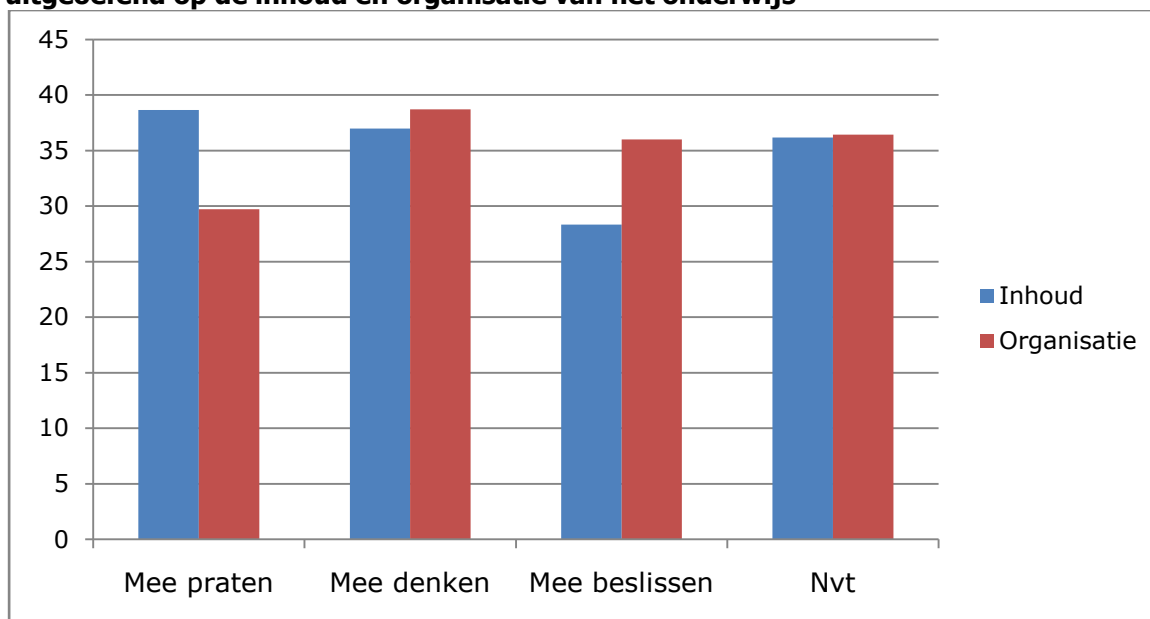
Tabel 4.2 De wijze waarop de MR de afgelopen drie jaar feitelijk invloed heeft uitgeoefend op de organisatie van het onderwijs

<i>Invloed op onderwijsinhoud</i>	<i>Meepraten</i>	<i>Meedenken (advies)</i>	<i>Mee beslissen (instemming)</i>	<i>Niet van toepassing</i>
a Onderwijs- en examenreglement (OER) (N = 91)	26%	46%	54%	N = 31 (25%)
b Organisatiestructuur (N = 110)	27%	47%	54%	N = 12 (10%)
c Taakbelastingsbeleid (N = 110)	28%	38%	66%	N = 12 (10%)
d Roosters (N = 49)	43%	45%	22%	N = 73 (60%)
e Faciliteiten (N = 88)	42%	47%	26%	N = 34 (28%)
f Inrichting en organisatie beroepspraktijk- vorming (N = 68)	38%	47%	22%	N = 54 (44%)
g Organisatie begeleiding van leerlingen (N = 83)	47%	47%	27%	N = 39 (32%)

122 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Over de organisatie van het onderwijs beslist de MR gemiddeld vaker mee dan over de onderwijsinhoud. Het beeld is bij dit onderwerp ook meer divers: er zijn meer verschillen tussen de thema's. De thema's inrichting en organisatie van beroepspraktijkvorming en roosters zijn daarbij uitschieters naar beneden, het thema taakbelastingsbeleid is een uitschieter naar boven.

Figuur 4.1 De wijze waarop de MR de afgelopen drie jaar feitelijk invloed heeft uitgeoefend op de inhoud en organisatie van het onderwijs



Deze vergelijking is gemaakt op basis van 122 respondenten. In de figuur 4.1. zijn de gemiddelde scores van respondenten op de onderwerpen inhoud en organisatie van het onderwijs meegenomen.

Over het algemeen zien we dat de MR-en vaker mee mogen praten over de inhoud van het onderwijs, maar dat ze vaker mee mogen beslissen over de organisatie van het onderwijs.

4.2.2 Het stadium van besluitvorming waarin de MR invloed uitoefent

In de tabellen 4.3 en 4.4 wordt weergegeven in welk stadium van besluitvorming de MR-en betrokken worden bij diverse thema's van onderwijsinhoud en organisatie van het onderwijs.

Tabel 4.3 Het stadium van besluitvorming waarin de MR in de afgelopen drie jaar betrokken werd bij de inhoud van het onderwijs

<i>Invloed op onderwijsinhoud</i>	<i>MR neemt zelf initiatieven</i>	<i>Beleidsvoorbereiding</i>	<i>Beleidsbepaling</i>	<i>Niet van toepassing</i>
a Implementatie van nieuwe kwalificatiedossiers (N = 68)	4%	56%	31%	25% N = 54 (44%)
b Implementatie van competentiegericht onderwijs (N = 84)	11%	55%	33%	25% N = 38 (31%)
c Verandering van onderwijskundige doelstelling (N = 74)	11%	53%	31%	20% N = 48 (39%)
d Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming (N = 71)	14%	44%	28%	27% N = 51 (42%)
e Beleid met betrekking tot examinering (N = 79)	6%	39%	42%	28% N = 43 (35%)
f Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen (N = 84)	10%	46%	29%	31% N = 38 (31%)

22 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

De betrokkenheid van de MR bij onderwijsinhoud vindt vooral plaats in het stadium van beleidsvoorbereiding. In latere stadia, beleidsbepaling en -uitvoering, neemt de betrokkenheid af. De MR wordt dus meer betrokken aan de voorkant van de beleidscyclus en veel minder aan de achterkant. Daarnaast neemt de MR nauwelijks zelf initiatieven als het gaat om de inhoud van het onderwijs.

Net als bij de wijze waarop de MR invloed uitoefent, is er ook weinig verschil tussen de thema's bij het stadium van besluitvorming.

Tabel 4.4 Het stadium van besluitvorming waarin de MR in de afgelopen drie jaar betrokken werd bij de organisatie van het onderwijs

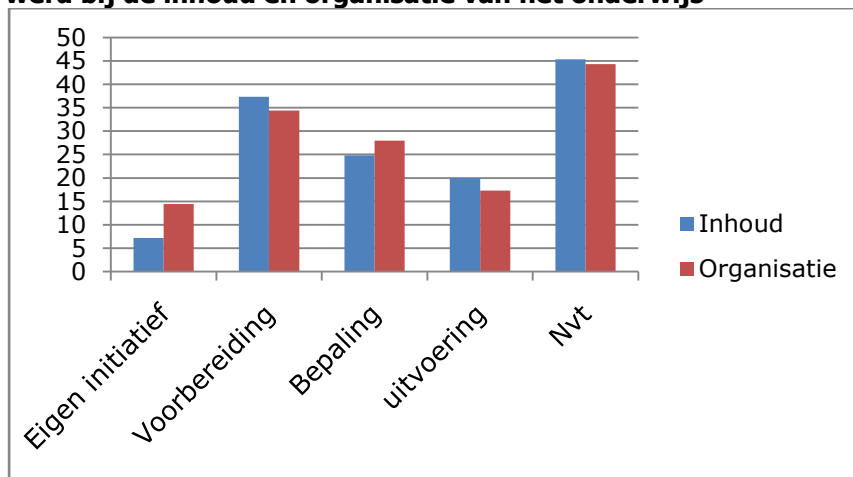
<i>Invloed op onderwijzinhoud</i>	<i>MR neemt zelf initiatieven</i>	<i>Beleidsvoorbereiding</i>	<i>Beleidsbepaling</i>	<i>Niet van toepassing</i>
a Onderwijs- en examenreglement (OER) (N = 88)	8%	41%	39%	25% N = 34 (28%)
b Organisatiestructuur (N = 105)	12%	51%	42%	19% N = 17 (14%)
c Taakbelastingsbeleid (N = 107)	37%	39%	43%	18% N = 15 (12%)
d Roosters (N = 34)	18%	44%	21%	27% N = 88 (72%)
e Faciliteiten (N = 76)	22%	42%	33%	24% N = 46 (38%)
f Inrichting en organisatie beroeps- praktijkvorming (N = 59)	12%	46%	31%	20% N = 63 (52%)
g Organisatie begeleiding van leerlingen (N = 75)	16%	47%	29%	28% N = 47 (39%)

122 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

De MR neemt vaker zelf initiatieven als het gaat om de organisatie van het onderwijs. Het stadium waarin de MR invloed heeft op de organisatie van het onderwijs, wijkt verder niet veel af van het stadium waarin de MR de inhoud van het onderwijs beïnvloedt. Ook bij organisatie van het onderwijs zien we dat de invloed van de MR zich vooral afspeelt in vroege stadia van besluitvorming, met name beleidsvoorbereiding.

De verschillen tussen de thema's zijn bij de organisatie van het onderwijs weer groot. Zo neemt de MR veel meer initiatieven als het gaat om taakbelastingsbeleid.

Figuur 4.2 Fase van besluitvorming waarin de MR in de afgelopen drie jaar betrokken werd bij de inhoud en organisatie van het onderwijs



Deze vergelijking is gemaakt op basis van 122 respondenten. In figuur 4.2 zijn de gemiddelde scores van respondenten op de onderwerpen inhoud en organisatie van het onderwijs meegenomen.

Over de thema's heen, zijn er geen grote verschillen tussen de fase van besluitvorming waarin de MR invloed heeft op de inhoud of organisatie van het onderwijs. MR-en nemen wel vaker eigen initiatief als het gaat om de organisatie van het onderwijs.

4.2.3 De tevredenheid van de MR over hun invloed

Per thema hebben we gevraagd of de respondenten tevreden zijn over de invloed die hun MR heeft op de inhoud en organisatie van het onderwijs.

Tabel 4.5 Tevredenheid over de invloed die de MR de afgelopen drie jaar heeft gehad op de inhoud van het onderwijs

<i>Invloed op onderwijsinhoud</i>	<i>Ze er ontevreden</i>	<i>Ontevreden</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Tevreden</i>	<i>Ze er tevreden</i>
a Implementatie van nieuwe kwalificatiedossiers	12,5%	23%	47%	18%	0%
b Implementatie van competentiegericht onderwijs	21%	34%	21%	18%	0%
c Verandering van onderwijskundige doelstelling	15%	30%	36%	18%	0%
d Beleid met betrekking tot beroepspraktijk vorming	8%	28%	43%	20%	2%
e Beleid met betrekking tot examinering	8%	25%	37%	30%	2%
f Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen	13%	26%	34%	28%	1%

120 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

De MR-leden zijn over het algemeen niet tevreden over hun invloed op de inhoud van het onderwijs. Over het thema implementatie van het competentiegericht onderwijs zijn ze het meest uitgesproken, daar zijn de minste neutrale antwoorden gegeven. Over dit thema zijn de respondenten ook het minst tevreden. Over de invloed op het beleid van examinering en het beleid over de begeleiding van deelnemers is men het meest tevreden.

Naast de vraag naar tevredenheid per thema, hebben we ook gevraagd naar een cijfer voor de invloed die de MR heeft op de inhoud en organisatie van het onderwijs.

Tabel 4.6 Gemiddeld cijfer voor het functioneren van de MR op de inhoud van het onderwijs

<i>Inhoud van het onderwijs</i>	<i>Percentage</i>
Gemiddeld cijfer	5,7
Aantal voldoende (≥ 6) in procenten	62
Aantal onvoldoendes (< 6) in procenten	38

121 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Het cijfer dat gegeven wordt voor het (eigen) functioneren van de MR als het gaat om de inhoud van het onderwijs is niet hoog. Toch geeft een ruime meerderheid van de respondenten een voldoende.

Tabel 4.7 Tevredenheid over de invloed die de MR de afgelopen drie jaar heeft gehad op de organisatie van het onderwijs

<i>Involed op organisatie van het onderwijs</i>	<i>Ze er ontevreden</i>	<i>Ontevreden</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Tevreden</i>	<i>Ze er tevreden</i>
a Onderwijs- en examenreglement (OER)	9%	18%	40%	31%	3%
b Organisatiestructuur	8%	23%	33%	32%	3%
c Taakbelastingsbeleid	21%	19%	23%	31%	6%
d Roosters	10%	13%	58%	12%	5%
e Faciliteiten	14%	23%	42%	16%	3%
f Inrichting en organisatie beroepspraktijkvorming	11%	21%	48%	17%	3%
g Organisatie begeleiding van leerlingen	11%	21%	43%	23%	2%

120 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Ook over de invloed van de MR op de organisatie van het onderwijs heerst veel ontevredenheid. De meeste neutrale antwoorden worden gegeven voor het thema roosters. Qua ontevredenheid is de invloed op het taakbelastingsbeleid een uitschieter, maar hier zijn ook de meeste tevreden respondenten over.

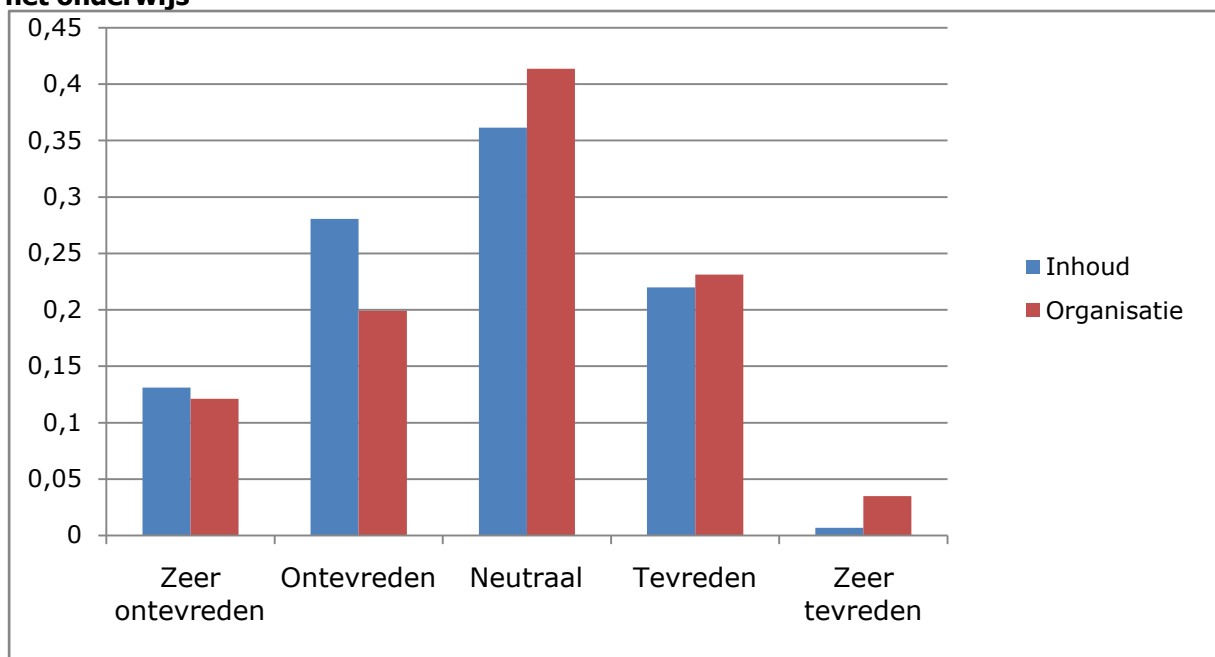
Tabel 4.8 Gemiddeld cijfer voor het functioneren van de MR op de organisatie van het onderwijs

Organisatie van het onderwijs	Percentage
Gemiddeld cijfer	5,9
Aantal voldoende (≥ 6) in procenten	69
Aantal onvoldoendes (< 6) in procenten	31

121 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Het cijfer dat gegeven wordt voor het functioneren van de MR op het gebied van de organisatie van het onderwijs, is ook niet hoog. Ook hier geeft een ruime meerderheid echter wel een voldoende.

Figuur 4.3 De tevredenheid over de invloed van de MR op de inhoud en de organisatie van het onderwijs



Deze vergelijking is gemaakt op basis van 122 respondenten. In figuur 4.3 zijn de gemiddelde scores van respondenten op de onderwerpen inhoud en organisatie van het onderwijs meegenomen.

Over het algemeen zijn de docent MR-leden meer tevreden over de invloed van de MR op de organisatie van het onderwijs dan over de invloed op de onderwijshoud.

4.3 Het functioneren van de MR

Naast het vragen van een cijfer aan de respondenten over het functioneren van de MR, zijn we ook dieper ingegaan op dit onderwerp. We hebben doorgevraagd naar specifieke aandachtsgebieden die zich richten op de eigen prestaties van de MR als medezeggenschapsorgaan als het gaat om inhoud en organisatie van het onderwijs.

Tabel 4.9 Functioneren van de MR ten aanzien van inhoud en organisatie van het onderwijs

<i>Functioneren van de MR</i>	<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Helemaal mee eens</i>
a Onze MR behartigt de belangen van de docenten	2%	4%	10%	71%	13%
b Onze MR zorgt ervoor dat er in onze instelling betere beslissingen worden genomen	2%	8%	25%	55%	10%
c Door onze MR hebben docenten een reële invloed binnen onze instelling	7%	20%	22%	45%	6%
d Door de invloed van de MR wordt de directie/college van bestuur genoodzaakt haar beleidsplannen bij te stellen indien dat nodig is	4%	13%	12%	61%	10%
e Onze MR zorgt ervoor dat docenten invloed hebben op de toekomst van onze instelling	4%	20%	31%	40%	6%
f Onze MR is voldoende deskundig om haar werk goed te kunnen doen	3%	9%	37%	43%	7%

121 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

De meeste MR-leden vinden dat de MR de belangen van docenten goed vertegenwoordigt als het gaat om de inhoud en organisatie van het onderwijs en ervoor zorgt dat er binnen de instelling betere beslissingen worden genomen op dit gebied. Ook zijn de MR-leden erg positief over de invloed van de MR op de beleidsplannen van de directie/het college van bestuur: maar liefst 71% van de respondenten geeft aan dat – indien nodig – door de invloed beleidsplannen gewijzigd worden. Het minst positief zijn de MR-leden over de invloed van docenten door de MR. Ook over dit punt is een meerderheid echter tevreden.

4.4 Andere vormen van inspraak en participatie

Naast de invloed die docenten hebben via de MR, hebben we de respondenten ook gevraagd naar andere vormen van inspraak en participatie. Daarbij gaat het om directe participatie waarbij docenten rechtstreeks invloed uitoefenen. Daaruit bleek dat in het algemeen docenten in geringe mate invloed hebben op de inhoud en organisatie van het onderwijs.

Tabel 4.10 Directe invloed van docenten op de inhoud en organisatie van het onderwijs

<i>Directe participatie</i>	<i>In zeer geringe mate</i>	<i>In geringe mate</i>	<i>Neutraal</i>	<i>In grote mate</i>	<i>In zeer grote mate</i>
a Worden docenten binnen uw instelling gestimuleerd om initiatief te nemen?	10%	36%	28%	23%	3%
b Worden docenten binnen uw instelling gevraagd om bij te dragen aan de visie van de instelling?	17%	34%	24%	23%	2%
c Worden docenten binnen uw instelling uitgenodigd om mee te praten?	8%	33%	28%	29%	2%
d Worden docenten binnen uw instelling gestimuleerd om met ideeën voor verbetering te komen?	10%	32%	30%	28%	1%
e Hebben docenten binnen uw instelling rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling?	21%	28%	31%	16%	4%
f Worden voorstellen van teams van docenten opgevolgd?	13%	33%	35%	28%	0%
g Worden bevoegdheden aan teams van docenten toegekend?	18%	34%	21%	25%	2%

120 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Er zijn grote verschillen in antwoorden op de diverse vragen. Opvallend is wel dat de MR-leden relatief negatief oordelen over de invloed van docenten op beslissingen binnen de afdeling. Over het toekennen van bevoegdheden aan teams van docenten bestaat de meeste verdeeldheid.

Ook over de directe invloed van docenten op de inhoud en organisatie van het onderwijs, hebben we de respondenten gevraagd naar een cijfer.

Tabel 4.11 Gemiddeld cijfer voor de directe invloed van docenten op de inhoud van het onderwijs

<i>Inhoud van het onderwijs</i>	<i>Percentage</i>
Gemiddeld cijfer	5,2
Aantal voldoende (≥ 6) in procenten	50
Aantal onvoldoende (< 6) in procenten	50

120 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

Tabel 4.12 Gemiddeld cijfer voor de directe invloed van docenten op de organisatie van het onderwijs

<i>Inhoud van het onderwijs</i>	<i>Percentage</i>
Gemiddeld cijfer	5,2
Aantal voldoende (≥6) in procenten	50
Aantal onvoldoende (<6) in procenten	50

120 respondenten hebben deze vraag ingevuld.

De cijfers die MR-leden geven voor de directe invloed van docenten op de inhoud en organisatie van het onderwijs, zijn lager dan de cijfers die worden gegeven voor de invloed van de MR. De spreiding van de cijfers is echter wel groter. Het aantal onvoldoendes dat gegeven wordt voor directe participatie van docenten, is groter dan de onvoldoendes voor indirecte participatie van docenten.

Het beeld dat naar voren komt in deze paragraaf sluit goed aan bij de uitkomsten van het onderzoek naar zeggenschap van docenten (in de sectoren po, vo, mbo en hbo) uitgevoerd door ResearchNed, in opdracht van het ministerie van OCW. In vergelijking met andere onderwijssectoren geven weinig leraren aan een beslissende stem te hebben over onderwijskundige vernieuwingen, in het bijzonder over de invoering van het competentiegericht onderwijs. Ook blijkt uit dat onderzoek dat de besluitvorming volgens docenten in het mbo onduidelijk is georganiseerd (75%) en het hen ontbreekt aan zicht op de eigen mogelijkheden om inspraak te bieden (48%). De door docenten in het mbo ervaren zeggenschap en de tevredenheid daarover is, volgens het onderzoek van ResearchNed, duidelijk lager dan in de andere onderwijssectoren. De meeste zeggenschap wordt ervaren in het directe contact tussen docent en deelnemer.

4.5 Relaties tussen verschillende aspecten van medezeggenschap

De verschillende aspecten van medezeggenschap (soort invloed, fase van invloed in de besluitvorming, tevredenheid over de invloed op de inhoud en organisatie van het onderwijs) die we net hebben bekeken, kunnen met elkaar samenhangen. We hebben verdere analyses gedaan om te kijken of dit zo is: waardoor wordt tevredenheid over de invloed van de MR beïnvloed?

Om dit te kunnen doen, maakten we voor een aantal onderwerpen gemiddelde scores. Per aspect (bijvoorbeeld de wijze waarop de MR invloed uitoefent of het stadium van besluitvorming waarin de MR betrokken wordt) zijn in de vragenlijst verschillende thema's behandeld. Zo is bij de wijze waarop de MR invloed uitoefent op de organisatie van het onderwijs gekeken naar thema's als het OER en de roosters. De antwoorden die de respondenten gaven op de verschillende thema's bleken per onderwerp samen te hangen (zie de factoranalyses in bijlage 3). Dus als een MR meedenkt over het OER, denkt deze MR meestal ook mee over de roosters. Daarom kan er per onderwerp één gemiddelde score worden gemaakt.

De volgende onderwerpen hebben we op deze wijze meegenomen in de analyses:

- invloed op de inhoud van het onderwijs;
 - wijze waarop
 - tevredenheid
- invloed op de organisatie van het onderwijs;
 - wijze waarop
 - tevredenheid
- functioneren van de MR;
- directe participatie van docenten.

We hebben in de analyses niet meegenomen in welk stadium van de besluitvorming de MR invloed uitoefent. Dit komt omdat er geen waardeoordeel te geven is over het beste stadium om invloed uit te oefenen. Bij de wijze waarop de MR invloed uitoefent, konden we dit wel doen: we zijn er daar van uitgegaan dat meebeslissen meer invloed geeft aan de MR dan meedenken. Als respondenten meerdere antwoorden gaven per thema, hebben we het 'hoogste' antwoord meegerekend.

Naast deze aspecten van medezeggenschap, zijn ook de volgende onderwerpen meegenomen in de analyses:

- het cijfer dat gegeven wordt voor de invloed van de MR op 1 de inhoud en 2 de organisatie van het onderwijs;
- het cijfer dat gegeven wordt voor de directe invloed van docenten op 1 de inhoud en 2 de organisatie van het onderwijs;
- het percentage tijd dat MR-leden besteden aan inhoud en organisatie van het onderwijs;
- de kenmerken van de respondenten, zoals het geslacht, leeftijd en hoe lang de respondent MR-werk doet in de instelling waarin hij/zij nu werkzaam is.

4.5.1 Tevredenheid over de invloed van de MR op de inhoud van het onderwijs

De tevredenheid van de MR-leden over de invloed van de MR op de inhoud van het onderwijs, neemt toe naarmate ze meer invloed uitoefenen. Dat betekent dat MR-leden die meedenken meer tevreden zijn dan MR-leden die alleen meepraten. MR-leden die meebeslissen zijn het meest tevreden. Ook stijgt de tevredenheid naarmate de MR beter functioneert. Het percentage tijd dat de MR besteedt aan organisatie en inhoud van het onderwijs heeft opvallend genoeg geen invloed op de tevredenheid.

Dit percentage heeft echter wel invloed op het cijfer dat de respondenten geven aan de invloed van de MR op onderwijsinhoud. Daarbij geldt dat hoe hoger het percentage is, hoe hoger het cijfer. Ook het functioneren van de MR is gerelateerd aan het oordeel dat gegeven wordt over de invloed van de MR op de inhoud van het onderwijs: hoe beter de MR-leden aangeven dat de MR functioneert (goede belangenbehartiger, zorgt voor meer invloed, is deskundig enzovoort), hoe hoger het cijfer.

4.5.2 Tevredenheid over de invloed van de MR op de organisatie van het onderwijs

De wijze waarop de MR invloed uitoefent op de organisatie van het onderwijs en het algemene functioneren van de MR zijn de belangrijkste voorspellers van tevredenheid over de invloed van de MR op de organisatie van het onderwijs

Het cijfer dat gegeven wordt aan de invloed van de MR op de organisatie van het onderwijs, wordt alleen bepaald door het functioneren van de MR. Niet door hoe de MR invloed uitoefent en ook niet door de tijd die eraan besteed wordt.

Bij het oordeel over de invloed van de MR op de organisatie van het onderwijs, speelt de kwaliteit van het MR-werk dus een rol, niet de kwantiteit.

4.5.3 Directe participatie

Het algemene functioneren van de MR is gerelateerd aan de mate van directe participatie, in die zin dat respondenten die hun MR goed vinden functioneren, ook aangeven dat er een grote mate van directe participatie is binnen hun instelling. Daarnaast is de leeftijd van respondenten gerelateerd aan de score die zij geven voor de mate van directe participatie. Hierbij geldt: hoe hoger de leeftijd van de respondenten, hoe lager de score voor directe participatie. Ouderen denken dus negatiever over de directe participatiemogelijkheden van docenten dan jongeren.

4.5.4 Verschillen tussen respondenten

Over het algemeen besteden vrouwen een groter percentage van hun MR-tijd aan de inhoud en organisatie van het onderwijs dan mannen, net als ouderen dat meer doen dan jongeren.

Op een aantal andere punten verschillen de respondenten juist niet van elkaar, zoals in de mate van tevredenheid over de invloed op zowel de inhoud als de organisatie van het onderwijs. Dit betekent dat onder andere de leeftijd van een MR-lid geen rol speelt bij tevredenheid. Oudere MR-leden of MR-leden met meer ervaring zijn dus niet negatiever of positiever dan jongere MR-leden of MR-leden met weinig ervaring.

Ook de mening over het functioneren van de MR verschilt niet tussen groepen respondenten.

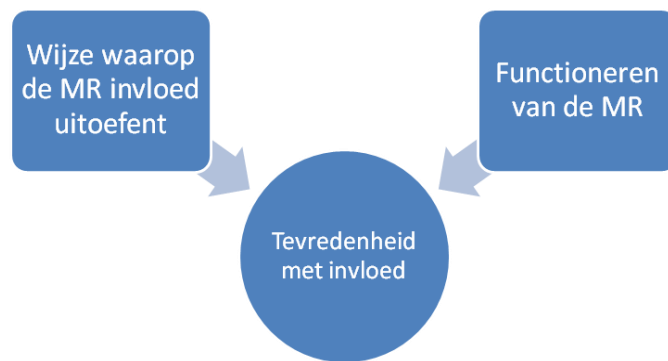
4.5.5 Conclusies

Een belangrijke bevinding is dat het functioneren van de MR de belangrijkste voorspeller is voor het oordeel over de invloed van de MR, zowel in cijfers als in mate van tevredenheid. Dit betekent dat MR-en die beter functioneren (goede belangenbehartiger, zorgt voor meer invloed, is deskundig enzovoort), ook meer tevreden zijn over de invloed die zij hebben. De manier waarop de MR invloed uitoefent, heeft ook invloed op deze tevredenheid, maar in mindere mate. Het percentage tijd dat de MR besteed aan de inhoud en de organisatie van het onderwijs, speelt geen rol ten aanzien van tevredenheid.

Dit betekent dat het vooral om de kwaliteit en niet om de kwantiteit van het MR-werk gaat.

Samenvattend hebben we de volgende relaties gevonden als het gaat om de invloed van de MR op de inhoud en organisatie van het onderwijs:

Figuur 4.5 Invloed van de MR op de inhoud van het onderwijs



5 Resultaten van het kwalitatieve onderzoek

In dit hoofdstuk worden de uitgevoerde casestudies beschreven. In aanvulling op de uitkomsten van de survey (hoofdstuk 4) geven deze studies een verdieping en specificering op het algemene beeld. Het mag duidelijk zijn dat we op basis van drie casestudies geen algemene uitspraken kunnen doen. Toch hebben we een aantal interessante verschillen in werkwijzen gezien. De drie casestudies zijn uitgevoerd bij twee grootstedelijke roc's (Albeda College en ROC Eindhoven) en één aoc (Wellantcollege). Al deze organisaties hebben een groot aantal vestigingen.

Met onze gesprekspartners hebben we gesproken over de kenmerken van de instellingen, de organisatiestructuur en de inrichting en werkwijze van de medezeggenschap. Bij dat laatste aspect kwam ook de communicatie met de achterban aan de orde. We hebben gevraagd naar de tevredenheid over en mogelijke verbeterpunten met betrekking tot de medezeggenschap. Aan de geïnterviewden is ook gevraagd wat ze vonden van inspraakmogelijkheden van docenten en van de mate waarin docenten hier gebruik van maken. Tot slot is ingegaan op de invoering van het competentiegericht onderwijs en het taakbelastingsbeleid.

5.1 Casus A: ROC Eindhoven

Kenmerken van de instelling

Het ROC Eindhoven is met 24.000 deelnemers een van de grotere roc's van Nederland. Deze instelling biedt zowel beroepsonderwijs (15.000 deelnemers), educatie (3.500 deelnemers), voortgezet onderwijs (600 deelnemers) en contractonderwijs (4.600 deelnemers) aan. Het beroepsonderwijs omvat meer dan 200 verschillende opleidingen in alle sectoren en wordt verzorgd op ruim 20 verschillende vestigingen in Eindhoven en omgeving.

ROC Eindhoven heeft 1.500 medewerkers in dienst (1.300 fte). Ongeveer 60% van de medewerkers bestaat uit docenten. De overige 40% bestaat uit onderwijsondersteunend en administratief personeel, staf en management. De gemiddelde leeftijd van de docenten is ruim 47 jaar.

Het ROC Eindhoven is in 1996 tot stand gekomen door een fusie van zes instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs, volwasseneneducatie, vormingswerk en voortgezet onderwijs. De kerntaak van het roc is het opleiden en kwalificeren van studenten en daarmee bijdragen aan de ontwikkeling van Brainport Eindhoven en de sociale cohesie van stad en regio.

De bestuurder schetst de context van het ROC Eindhoven. Het roc is bezig met een transitieproces (kernwaarden daarbij zijn een betere samenwerking en een versterking van de bedrijfsvoering en externe gerichtheid), dat niet van boven af wordt opgelegd maar organisch moet verlopen. De complexe taak om het beroepsonderwijs te verbeteren, wordt volgens de bestuurder niet gemakkelijker gemaakt door de media en de politiek die volgens hem te veel sturen op hypes.

Organisatie en bestuur

Aan de top van de bestuursstructuur staat het driekoppige college van bestuur. Toezicht wordt uitgeoefend door de raad van toezicht (RvT, zes personen). Het college van bestuur wordt ondersteund door een bureau en zes centrale diensten. De opleidingen zijn ondergebracht in twintig scholen (mbo), het Montessori College (voortgezet onderwijs), het Ster College (educatie) en School 23 (overige opleidingen).

Elke school of dienst heeft een directeur (en enkele adjunctdirecteuren). Deze zijn verantwoordelijk voor de opleidingen en het personeel en geven leiding aan de onderwijsclusters binnen hun branche. De onderwijsclusters hebben elk een eigen leider (voor deze functie worden verschillende namen gehanteerd) die de communicatieve schakel vormt tussen de schoolleiding en het team. Deze functionarissen hebben geen hiërarchische bevoegdheid.

Door de forse terugloop van het aantal inburgeraars vond een aanzienlijke krimp van de personeelsformatie op het Ster College plaats. Begin 2008 is een sociaal plan en een reorganisatieplan voor dit onderdeel vastgesteld. Ook bij andere onderdelen van het ROC Eindhoven liep de personeelsformatie terug.

Voor de bedrijfsvoering wordt grondig gekeken naar een doelmatige infrastructuur. Op dit onderdeel is verdere professionalisering van de organisatie nodig. Zo bleken er in de organisatie 1.400 ICT-applicaties te zijn. Aan alle organisatieonderdelen werd de taak opgelegd de applicaties te inventariseren en het aantal te halveren. Inmiddels zijn er nog maar zo'n 620 applicaties.

Inrichting medezeggenschap

ROC Eindhoven beschikt over een centrale MR met achttien zetels, negen voor deelnemers en negen voor het personeel (waarvan twee voor het onderwijsondersteunend personeel). De personeelspool van de MR is altijd voltallig geweest, de bezetting van de deelnemerszetels altijd problematisch. Tot nu toe is er een deelnemer in de MR geweest (een mevrouw van 75 jaar uit het vavo), maar zij heeft onlangs het bijltje erbij neergegoid. Bij volwassen deelnemers is er meer belangstelling voor medezeggenschap, maar dit leidt niet tot aanmeldingen.

De leden van de MR worden rechtstreeks (door de medewerkers) uit het personeel gekozen. Elk van de veertien deelraden heeft een vaste contactpersoon binnen de centrale MR. De centrale MR wordt (door de medewerkers) gekozen om de vier jaar, er treden dan telkens drie leden af. Iedereen kan zich kandidaat stellen voor de eigen geleding; hiervoor zijn vijf handtekeningen nodig. De gesprekspartner voor de CMR is het college van bestuur. De deelraden hebben de directeur van de betreffende branche als gesprekspartner, hoewel de bestuurder ook wel eens (op eigen initiatief en meestal naar tevredenheid van de raden) deelneemt aan vergaderingen van de deelraden. Het gemiddeld aantal leden van de deelraden bedraagt vijf, waarvan altijd minimaal een lid vanuit het onderwijsondersteunend personeel.

Vier keer per jaar is er overleg tussen de centrale MR en de deelraden. Verder worden diverse themadagen georganiseerd en worden vergaderverslagen uitgewisseld. Elk lid van de centrale MR (CMR) probeert een aantal scholen in de gaten te houden.

De leden van de CMR mogen per jaar 252 uur besteden aan werkzaamheden voor de MR. Daar komen nog 40 uur voor scholing bovenop. De voorzitter en de secretaris van de CMR krijgen beide 180 uur extra voor MR-werkzaamheden.

Werkwijze

Tussen MR en bestuurder vinden maandelijks formele overlegvergaderingen plaats (soms wordt er wel eens een overleg geannuleerd). Voorafgaand aan het overleg is er een (agenda)overleg met de voorzitter en secretaris van de MR en de bestuurder en zijn secretaris. Bij calamiteiten zoeken bestuurder en voorzitter elkaar op.

De structuur van de medezeggenschap voldoet redelijk goed. Als een MR-lid ook lid is van een deelraad, kan dat wel zorgen voor belangenverstrengeling.

Volgens de MR heeft de bestuurder wel de juiste intenties, maar wordt het formele spel nog niet scherp gespeeld. Althans, de interpretatie van taken en verantwoordelijkheden kan verschillen. De bestuurder gaat dan uit van een situatie waarin er een OR is. De context van een MR is echter op een aantal punten anders.

Over onderwijsinhoud wordt in de centrale MR, maar ook in de deelraden, nauwelijks gesproken (behalve de vakantieroosters). Dat zou wat betreft de bestuurder wat meer moeten gebeuren. Onderwijsinhoud wordt voornamelijk besproken in de scholen en in docententeams. De MR houdt zich voornamelijk bezig met organisatorische kwesties, zoals taakbelasting, werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, scholingsplannen en het sociaal jaarverslag. Elk jaar benoemt de MR speerpunten. Dit jaar was dat taakbelasting, communicatie en een meerjarig formatieplan. Volgend jaar zullen dat waarschijnlijk de invoering van de WOR, seniorenbeleid en examinering (studiepunten) zijn.

Voor de MR is de mobiliteit (in termen van het carrièrepatroon) een belangrijk onderwerp. Dan gaat het met name om de mogelijkheid voor docenten om door te groeien naar schaal 12. Daar probeert de MR al heel lang voor te strijden, om niet de aantrekkingskracht te verliezen voor hoogopgeleide docenten. Het gevaar is anders dat het roc meer en meer gaat opleiden voor de onderkant van de samenleving. In een 'Paas-brief' heeft het bestuur wel een visie geschetst over hoe dit te voorkomen, maar de MR zou graag betrokken willen worden bij dit thema. De MR heeft moeite met het spanningsveld tussen het voeren van de discussie en het reeds uitvoering geven aan discussiezaken.

In het overleg tussen werkgevers en werknemers spelen ook de vakbonden een belangrijke rol. Over de professionele invulling van deze rol zijn de geïnterviewden over het algemeen redelijk positief. De vakbonden zijn goed zichtbaar, bijvoorbeeld via een 'rode kaart'-actie. De bestuurder vindt dat de bonden constructief waren bij de reorganisatie van de unit Educatie.

Communicatie MR met de achterban

De communicatie met de achterban is lastig. De geïnterviewden uit de MR lopen al heel lang mee (de voorzitter maakt al 20 jaar deel uit van de MR) en kunnen de ontwikkelingen in de tijd dan ook goed beoordelen. Ze zien een afnemende belangstelling voor het thema medezeggenschap en de verbondenheid met het roc als organisatie is sterk afgenomen.

Er is een MR-bulletin en ook een soort nieuwsflits. Er zijn geen structurele bijeenkomsten met de achterban. Personeelsleden zijn wel heel blij dat er mensen zijn die hun nek uit willen steken, maar ze hebben meestal weinig notie van wat er speelt en wat hun rechten zijn. De MR probeert ze meer bewust te maken. Bijvoorbeeld over het recht op seniorenverlof (boven de 55 jaar), wat veel docenten niet wisten.

Elke donderdag is er inloopspreekuur, maar hier wordt nauwelijks gebruik van gemaakt. Contact via de achterban verloopt voornamelijk via de e-mail. Omdat de achterban zo moeilijk is te bereiken, is het de vraag of de mening van de MR een goede afspiegeling is van de mening van de docent.

Functioneren van de MR

Tussen de MR en de bestuurder is het nog een beetje zoeken naar een optimale werkwijze. Dat heeft onder andere te maken met de achtergrond van de verschillende personen. De voorzitter en een aantal leden van de MR zijn al lang werkzaam in de organisatie. De bestuurder is relatief nieuw, heeft een andere achtergrond en deels een andere visie op medezeggenschap en inspraak. In dat opzicht is er ook een stijlverschil met zijn voorganger, die meer op formele procedures stuurde. De bestuurder wil de MR maximaal informeren en vroeg in de besluitvormingsprocedure betrekken.

In de beleving van een aantal MR-leden zijn er veel nieuwe mensen van buiten gekomen die de cultuur en geschiedenis van de organisatie niet kennen, terwijl mensen van binnen de organisatie niet meer doorgroeien naar het hogere niveau. Daardoor heeft de MR de afgelopen jaren zijn positie steeds opnieuw moeten bevechten.

Over het algemeen is de sfeer constructief. Tussen de bestuurder en de MR is maximale transparantie; alle informatie is beschikbaar. Bijvoorbeeld over salarissen van bestuurders en hoeveel geld beschikbaar is voor het primair proces, zowel de bestuurder als de MR wil dit aandeel vergroten.

Alle geïnterviewden vinden het jammer dat de animo voor MR-werk laag is het komt meestal niet meer tot verkiezingen.

Invloed van docenten en de rol van de MR daarin

De bereidheid onder docenten om te participeren in de ontwikkeling van de organisatie is in vergelijking met andere sectoren (bijvoorbeeld universiteiten) laag. Tegelijkertijd komt steeds meer verantwoordelijkheid – resultaatgerichte teams – te liggen op het niveau van docententeams. Veel afspraken worden op dat niveau gemaakt. De teams zijn wat dat betreft aan zet, maar de docenten zien vaak door de bomen – de vele regels – het bos niet meer en gaan dan maar af op wat hun leidinggevende zegt. De MR-leden zijn dan ook sceptisch over de beïnvloedingsmogelijkheden van docenten. Er is wel een intranet, maar dat wordt amper geraadpleegd. Vroeger was het: 'komen ze aan de school, dan komen ze aan mij'. Tegenwoordig probeert men het vooral voor zichzelf goed te regelen. De behoefte om zich met onderwijsinhoud op instellingsniveau te bemoeien, is helemaal uitgedoofd volgens een aantal geïnterviewden.

De bestuurder plaatst hier ook een ander beeld naast. Een deel van de docenten is moeilijk in beweging te krijgen. Het gaat vooral om de wat oudere docenten, met een vaste positie en status en veel invloed. Ze wijzen op verworven rechten; zo valt er bijvoorbeeld over spreiding van vakantiedagen nauwelijks te praten. Ze realiseren zich echter minder goed dat je als docent ook plichten en verantwoordelijkheden hebt. Het aantal effectieve uren per jaar bedraagt 1128. Dat is in vergelijking met andere sectoren echt niet overdreven veel.

Het lijkt volgens de bestuurder soms wel alsof er een knop omgaat zodra een docent de poort van de school binnenkomt en in een bepaalde rol valt. Een docent die op het roc een starre houding heeft, kan heel flexibel zijn zodra hij in de avonduren bij een private instelling aan het bijklussen is. De bestuurder vindt dat er een cultuuromslag nodig is. De bestuurder praat over een proces van volwassenheid. "*De docent moet weer trots worden op z'n beroep*".

Het CvB probeert de afstand van bestuurders tot de werkvloer kleiner te maken. Dat gebeurt door naast het overleg met de directeuren ook overleg in te voeren op het niveau van adjunct-directeuren; zij hebben vaak meer binding met de praktijk dan directeuren. Daarnaast worden themaoverleggen voor docenten georganiseerd, waarin bestuurders uitleg geven over ontwikkelingen in de organisatie. Bij de laatste bijeenkomst in het PSV-stadion waren meer dan duizend mensen. De bestuurder wijst op een recent artikel in *Stay connected* – een informatiemagazine over het transitieproces voor personeel – waarin een oproep wordt gedaan aan medewerkers: organiseer twintig mensen en je kunt een gesprek voeren met de bestuurder. Daar wordt al gebruik van gemaakt. Of deze maatregelen voldoende effectief zijn, moet de nabije toekomst uitwijzen.

Taakverdeling en belasting

Taakbelastingsbeleid was vroeger in de cao geregeld. De MR had hierin een adviserende rol. Er is sprake van verschillende categorieën werk. Hier zaten bodemuren in – bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering 10% – en regelingen over piek- en dalbelasting. De schotten tussen categorieën werkzaamheden zijn nu onder druk gekomen. In het beleidsstuk dat er nu ligt, gaat het college ervan uit dat de bescherming van individuele docenten nu op teamniveau plaatsvindt. Maar goed overleg volgens de teamprocedure (waarbij uitgegaan wordt van een meerderheid van stemmen) vindt niet altijd plaats.

In april 2008 heeft de centrale MR alle deelraden bij elkaar getrommeld om afspraken te maken over de verdeling van werk. Het CvB was hierbij uitgenodigd. De deelraden waren toen eensgezind. Het ging met name om het percentage beschikbare tijd voor voor- en nazorg: hoeveel tijd moet worden besteedt aan het primair proces, dat wil zeggen, aan het lesgeven. Dat werd in de cao losgelaten en daar moesten afspraken over worden gemaakt.

Het gesprek over dit onderwerp heeft veel tijd in beslag genomen. In een langzaam, maar constructief verlopend proces zijn in een klein comité van MR-leden en P&O-functionarissen uiteindelijk afspraken gemaakt.

Invoering competentiegericht onderwijs

Docenten zijn zich er over het algemeen niet bewust van dat ze na de invoering van het competentiegericht onderwijs een andere rol hebben, zeggen de geïnterviewde MR-leden. Een cultuuromslag is nodig, vinden zij. Er wordt een groter beroep gedaan op de professionaliteit van docenten. De MR maakt zich zorgen over de implementatie van het CGO en in het bijzonder om het ondersteunen van docenten hierbij. De beïnvloedingsmogelijkheden van de MR op dit thema zijn overigens relatief klein.

Docenten zijn erg betrokken bij hun leerlingen. Of de onderwijsdoelen via CGO worden bereikt of op een andere manier, dat doet er voor docenten niet altijd veel toe. Door CGO is er wel een grote administratieve taak bijgekomen die niet is meegenomen in de jaartaken. Dit wordt wel besproken, maar er wordt vooralsnog niets aan veranderd. Ditzelfde geldt voor de examinering via assessments.

Verwachting van de wetswijziging (WMO -> WOR)

De geïnterviewden uit de MR geven aan dat hoewel de bedoeling achter de wetswijziging is om de participatie van deelnemers beter te waarborgen, zij verwachten dat dit juist niet zo is. In de nieuwe situatie staan deelnemers los en zijn ze niet ingebed in een docententeam. Daardoor zijn ze waarschijnlijk ook meer ontvankelijk voor beïnvloeding door het CvB. Een verwacht voordeel van de wetswijziging is dat geschillen sneller kunnen worden opgelost, eventueel met inschakeling van de Ondernemingskamer.

De bestuurder verwacht weinig impact van de nieuwe wet. Participatie moet je onderling gewoon goed afspreken en kun je niet via regels afdwingen, van de andere kant is het wel goed om ook medezeggenschap te professionaliseren; het past bij ontwikkelingen in de sector.

5.2 Casus B: Wellantcollege

Kenmerken van de instelling

Het Wellantcollege biedt zowel vmbo- als mbo-onderwijs aan in de groene sector. Voor de vmbo-opleiding betekent dit dat de instelling een regulier programma aanbiedt met een groene

afstudeerrichting. Op mbo-niveau is de instelling een agrarisch opleidingscentrum, waarin de opleidingen gecentreerd zijn rond thema's als Boomteelt, Bos & natuurbeheer, Dierverzorging, Groen en Recreatie & toerisme.

De instelling heeft 28 vestigingen, die verspreid liggen over de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht. In een deel van deze vestigingen (zeven) wordt zowel vmbo- als mbo-onderwijs aangeboden, in een groot deel alleen vmbo (zestien) of mbo (vier). Daarnaast worden trainingen en cursussen gegeven in de 'groene' beroepen. In totaal geeft de instelling onderwijs aan ongeveer 9.000 vmbo-leerlingen en 4.000 mbo-leerlingen. Verder zijn er zo'n 10.000 cursisten. Het aantal leerlingen per vestiging varieert van 300 tot 1.200. De instelling heeft rond de 1.400 medewerkers (1.000 fte) in dienst, waarvan circa 75% onderwijsgevend is.

Net als de roc's in Nederland, is ook dit aoc een fusie-instelling. Per vestiging kan de identiteit en het profiel verschillen. Op instellingsniveau is daarom geen kenmerkend profiel opgesteld.

Bestuursstructuur

De bestuurbaarheid van de instelling is door de omvang van de instelling en de geografische verspreidheid van de vestigingen complex. Op dit moment zit de instelling in een overgangperiode van bestuursstructuur. In de oude structuur zag het college van bestuur toe op de regiodirecteuren, die op hun beurt de vestigingsdirecteuren aanstuurden. Na een aantal jaar is de laag van regiodirecteuren weggefallen en werd het CvB een bestuursraad. Daarmee werd de organisatie platter.

Nu wordt in de instelling hard gewerkt aan de invoering van een strategisch beleidsplan waarin de instelling wordt verdeeld naar economische regio. Er zijn vijf economische regio's benoemd, die gerelateerd zijn aan de arbeidsmarkt. De economische regio's worden organisatorische eenheden, met een stevige regionale aansturing. Het aantal directeuren wordt verminderd, omdat dan niet meer op elke vestiging een directeur noodzakelijk is.

Samenhangend daarmee komen er meer teams in de vestigingen. Voor de teams zijn teamleiders aangesteld, die de huidige laag van coördinatoren vervangen. Teams in het vmbo en in het mbo hebben een omvang van 150 tot 200 leerlingen en 10 tot 15fte personeel.

Inrichting medezeggenschap

Het college heeft een medezeggenschapsraad op centraal niveau, waarin geen deelnemerszetels ingevuld zijn. De zes leden van de MR worden getraptd gekozen uit – en blijven lid van – de zogenoemde 'klankbordgroep', waarin per vestiging een vertegenwoordiger zitting heeft. De klankbordgroepleden worden gekozen door de medewerkers van een vestiging.

In de MR zitten nu alleen docenten, in de klankbordgroep zit ook een aantal medewerkers met ondersteunende functies. De klankbordgroep heeft geen formele bevoegdheden en is naast het orgaan dat de MR kiest, vooral een platform voor afstemming en coördinatie van de medezeggenschap.

De leden van de MR zijn voor drie dagen in de week vrijgesteld van het MR-werk. Daardoor kunnen ze naar eigen zeggen een 'semiprofessionele MR' zijn. Vroeger deed elk MR-lid alles, nu zijn er vaste taakgroepen ingesteld voor personeelsbeleid, financiën en onderwijs.

De wijzigingen in de organisatiestructuur roepen voor de MR de vraag op of de medezeggenschap binnen de instelling ook anders georganiseerd moet worden. Het is een punt waar zowel de MR als

het bestuur zich bewust mee bezighoudt, maar waar nog geen verdere uitwerking van is. De MR bereidt zich verder voor een OR te worden.

De instelling heeft naast de MR een klankbordgroep voor ouders, die vijf keer per jaar bijeenkomt. Een lid van de bestuursraad en een of twee leden van de MR zijn hierbij aanwezig. De bijeenkomsten worden meestal georganiseerd rond thema's. Voor de deelnemers zelf is er geen centraal medezeggenschapsorgaan; er zijn wel vestigingen waar lokaal iets is geregeld. Het is er nooit van gekomen om deelnemers in de MR te laten vertegenwoordigen. Er is weinig animo voor, er is ook een grote afstand tussen een vmbo- of mbo-leerling in een vestiging en het centrale beleid van de instelling.

Werkwijze medezeggenschap

De MR en de bestuursraad hebben in een gezamenlijk overeengekomen convenant afspraken vastgelegd over het overleg en de werkwijze van de medezeggenschap. Een van de afspraken in het convenant is dat de MR bij belangrijke dossiers bij aanvang van beleidsontwikkeling geïnformeerd wordt. De MR is hier tevreden over, omdat er eerder kant-en-klare documenten ter advies of instemming werden voorgelegd. Dan zijn de invloedsmogelijkheden zeer gering. De bestuursraad is positief over het vroeg meenemen van de MR in het proces, omdat zo constructiever overleg en vlottere besluitvorming mogelijk is. Er is wel duidelijk afgesproken dat het betrekken van de MR in een vroeg stadium van besluitvorming niet automatisch betekent dat de MR positief advies of instemming verleent.

In de ogen van bestuurders kan door de vroegtijdige en structurele betrokkenheid bij besluitvorming soms de neiging ontstaan dat de MR op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Het levert een 'gezonde spanning' op waar MR en bestuurder het ook over hebben.

Op centraal niveau is tussen bestuur en MR afgesproken dat op vestigingsniveau een aantal instemming- en adviesrechten is gedelegeerd aan het personeel, waarvan de belangrijkste het vaststellen van het vestigingsactiviteitenplan is. Bij deze dossiers speelt het klankbordgroeplid op de vestiging de sleutelrol in de medezeggenschap. Het lid rapporteert aan de MR of het proces goed verlopen is en of er een positief advies of instemming is gegeven. Verder kan het mandaat voor de beslissing bij het klankbordgroeplid liggen. Vroeger werd het voorgenomen besluit in een personeelsvergadering behandeld. Omdat die echter nu vaak niet meer gehouden worden, kan de personeelsvergadering het mandaat bij een groep of bij het klankbordgroeplid leggen. Een gemandateerde groep staat vaak onder leiding van een klankbordgroeplid en heeft als voordeel dat deze minder kwetsbaar is dan alleen het klankbordgroeplid. Het oprichten van de gemandateerde groepen kost tijd, maar er zijn er steeds meer.

Communicatie met de achterban

De zes MR-leden hebben de 28 vestigingen onder elkaar verdeeld. In iedere vestiging gaan ze op bezoek, onderhouden ze contacten met het klankbordgroeplid en hebben ze minimaal twee keer per jaar een gesprek met de vestigingsdirecteur. Daarnaast heeft elk klankbordgroeplid om de zes weken overleg met de vestigingsleiding. De vestigingsdirecteuren "*zijn er ook wel tuk op*", zoals een respondent het uitdrukte, omdat ze zo een extra communicatiekanaal hebben.

Contact houden met het personeel is voor de MR lastig. Met name de leden van de klankbordgroep zorgen daarom voor deze contacten. De kwaliteit van deze contacten verschilt, maar is over het algemeen redelijk. Verschillende klankbordgroepliden houden achterbanvergaderingen, laten hun gezicht zien of geven updates in personeelsvergaderingen.

Naast de directe contacten die de klankbordgroep en de MR leggen, zorgt de MR voor verspreiding van informatie door een bulletin dat ze via internet verspreidt en een column van de voorzitter in het instellingsblad.

Overleg met bestuur en klankbordgroep

Jaarlijks zijn er acht officiële overlegvergaderingen met een vertegenwoordiging van de bestuursraad. Daarvóór zijn er twaalf tot dertien voorbereidende werkvergaderingen van de MR zelf. Eens in de drie weken voert een vertegenwoordiging van de MR overleg met hun bestuurder en de directeur human resources. In het overleg van ongeveer twee uur wordt bijvoorbeeld het werkverdelingsbeleid besproken.

Vijf à zes keer per jaar is er een vergadering van de klankbordgroep. De klankbordgroepvergaderingen geven een goede opkomst, meestal zijn er zo'n drie à vier vestigingen niet vertegenwoordigd. De bestuursraad is af en toe aanwezig bij de vergadering. In de vergadering worden thema's behandeld als de begroting, waarbij de financieel directeur een toelichting geeft.

Functioneren van de MR

De MR wil geen 'ouderwetse' MR te zijn. Daarom is het niet een MR die om blauwdrukken vraagt, maar een die stapsgewijs betrokken is bij beleidsontwikkeling en gaandeweg piketpaaltjes slaat. De MR-voorzitter: *"Dat vraagt extra aandacht en zorg. Ook is het moeilijker om te communiceren: je kunt tijdens een traject niet continu als MR naar buiten treden. Maar dat niet doen, roept wel de gedachte op dat de MR te dicht bij het bestuur zit. In die zin is het dan ook verleidelijk om op de oude manier terug te vallen, want dat is veel duidelijker, maar op deze manier bereikt de MR veel meer."*

Zowel het meedenken over vraagstukken als het kritisch bekijken ervan is belangrijk voor de MR. Er is meer overleg dan vroeger met de bestuursraad, wat positief wordt ervaren. Daarnaast is de MR krachtig doordat ze klein is en kan ze daardoor snel overleggen.

Invloed van docenten en de rol van de MR daarin

Bij de ontwerpgroepen voor de economische regio's zaten zowel leden van de MR als andere medewerkers en directeuren. De ontwerpgroepen vormden een dwarsdoorsnede van de mensen uit verschillende vestigingen. Dit levert veel informatie en dynamiek op en zorgt voor meer eigenaarschap voor het project, in ieder geval bij de deelnemers.

Voor het samenstellen van de groepen is begonnen met het vragen van verschillende vestigingsdirecteuren als 'trekkers', die met collega's in overleg zijn gegaan om op basis van expertise een groep samen te stellen. Nu het project op een punt is beland dat de inhoudelijke uitwerking op de agenda staat, gaat het vooral om de invloed van onderwijzend personeel. De MR heeft aangedrongen op docentenparticipatie. Door de weerbarstige praktijk van alledag is dat in de ogen van de MR minder dan oorspronkelijk was afgesproken. De MR ziet het als een deel van zijn functie om toe te zien op directe participatie van medewerkers bij dit soort processen.

Het betrekken van docenten bij veranderingen vraagt dat er tijd voor hen is, dat er geluisterd en meegedacht wordt; door het bestuur, maar ook door collega-docenten. Een eerder project rond onderwijsvernieuwing – 'natuurlijk leren' – is door een tekort hieraan gestrand.

Zeggenschap van docenten is vaak gericht op hun eigen activiteiten, terwijl de MR instellingsbrede beleidsbeslissingen en overkoepelende zaken oppakt. Daarnaast is de MR van belang voor het tweerichtingsverkeer met de vestigingen: ze verkrijgt veel informatie en ze laat informatie landen. De klankbordgroepleden spelen hier een belangrijke rol in. Daarom blijft de instelling een MR nodig

hebben, aldus de bestuurder. In haar ogen heeft de MR een rol bij het beoordelen van de personele consequenties van veranderingen. Zo heeft de nieuwe regiostructuur invloed op vestigingsplaatsen, het functiegebouw verandert, er komen teamleiders, minder vestigingsdirecteuren, de positie van het ondersteunend personeel wordt anders enzovoort.

Taakbelastingsbeleid

Het taakbelastingsbeleid is een instemmingsplichtig onderwerp waarover bestuurder en MR het niet eens worden. Beide onderschrijven het doel van professionele ruimte en ze zijn het eens over het uitgangspunt: we moeten af van getallen achter de komma. De partijen zijn vastgelopen op de (fasering van) invoering. Voor het onderlinge F5-overleg over de werkverdeling wil de MR een normering vaststellen, alleen de bestuurder wil dit niet.

De bestuurder vindt het werkverdelingsoverleg tussen docenten een kans om anders naar het werk als docent te kijken. Mensen raken in gesprek over wat ze wel maar ook niet doen (prioriteiten stellen) en spreken elkaar erop aan. De MR staat positief tegenover het ontwikkelen van professionele ruimte, maar stelt dat de teamvorming nog moet plaatsvinden. Alleen een goed team kan het werk 'eerlijk' verdelen. Daarnaast moeten individuele medewerkers beschermd worden en is het niet duidelijk wat van hen wordt verwacht. Het CGO gaat veel extra energie, werkzaamheden en tijd vergen en hoe dat moet worden opgelost, wordt op de werkvloer neergelegd.

Nu het overleg voor de zomer is vastgelopen, wordt het na de zomer weer opgepakt. Dit laat alleen weinig ruimte voor docenten die hun werkzaamheden moeten gaan plannen. Het huidige taakbelastingsbeleid blijft voorlopig staan, maar is niet in overeenstemming met de cao. Als bestuurder en MR er samen niet uitkomen, is er de mogelijkheid om naar de geschillencommissie te gaan.

Invoering CGO

Anderhalf jaar geleden is binnen de instelling gestart met het project 'ons mbo', als onderdeel waarvan op instellingsniveau een algemeen kader voor CGO wordt gesteld. Docenten uit verschillende vestigingen en experts komen bij elkaar om kaders en richtlijnen voor het mbo-onderwijs en een werkwijze voor leerlingen (een soort studiegids) uit te werken. Daarna wordt dit in sectorwerkgroepen uitgewerkt.

Het traject leverde een discussie over eigenaarschap en standaardisering op, waar ze nu middenin zitten. De docenten willen graag iets zelf bedenken en niet alleen uitvoeren wat een ander heeft bedacht. De vraag is dan waar de ruimte voor het eigen initiatief van de docent zit en hoe dit zich verhoudt tot het opzetten van diverse standaarden voor het onderwijs in de instelling. Daarbij hoort de vraag wat je als docent wel en ook niet moet doen en waar je dus wel en niet verantwoordelijk voor bent. Dat zit deels in de structuur van de instelling, maar ook in hoe je tegen je vak aankijkt.

De MR heeft goedkeuring gegeven aan de opgestelde kaders en richtlijnen, maar nog niet aan het document dat daarop volgde. Volgens een werkwijze die de MR vaker hanteert, krijgt ze in diverse ronden van plannen en invoering een nieuwe advies- of instemmingsaanvraag. Bij het invoeren van CGO heeft de MR twee zorgpunten:

- 1 De tijd voor implementatie.
- 2 De tijd die alle onderwijsgerelateerde activiteiten vragen.

Dat er geen tijd is voor implementatie, is de grootste zorg. Er is geen formele tijd voor docenten om zich voor te bereiden op invoering van het CGO, omdat het projectplan stopt bij de implementatiefase. Als tweede is er, na invoering, geen tijd voor alle activiteiten die het CGO vraagt, bijvoorbeeld

individuele intakegesprekken met alle leerlingen, ondersteunen van leerlingenportfolio's, het houden van proeven van bekwaamheid enzovoort.

Ondanks dat de MR geen instemming heeft gegeven, staat ze wel toe dat de instelling doorgaat met de geplande activiteiten. En dan in gesprek te blijven met elkaar. Het is een risico voor de MR om dit zo te doen, de leden zijn zich hier van bewust. Toch is door de MR deze afweging gemaakt, omdat het invoeren van CGO een mogelijkheid biedt om met z'n allen te werken aan verbetering van het onderwijs, over de vestigingen heen. *"Het geeft energie. Dan is nu op je strepen staan niet de belangrijkste zaak. Je moet de ontwikkelingen die energie geven, proberen niet te frustreren. Het probleem van CGO is ook niet zozeer het concept zelf, maar meer: er moet te veel, tegelijkertijd, te rigoureuus worden gedaan. Maar; er verandert ook nog veel in de plannen, het is belangrijk om dat ook ruimte te geven."*

5.3 Casus C: Albeda College

Kenmerken van de instelling

Het Albeda College is een regionaal opleidingscentrum (roc) in Rotterdam en omstreken dat meer dan 350 beroepsopleidingen biedt aan jongeren en volwassenen. Het middelbaar beroepsonderwijs beslaat het hele spectrum van mbo-opleidingen op het gebied van Zorg & Welzijn, Techniek en Economie, op alle niveaus en leervormen (beroepsbegeleidende leerweg en beroepsopleidende leerweg). Bij volwasseneneducatie gaat het om bedrijfsopleidingen, arbeidsmarktparticipatie, re-integratie en inburgering.

De instelling heeft zo'n 50 vestigingen in de regio Rotterdam met 25.000 participanten. Er zijn 2.800 personeelsleden (circa 2.000 fte), waarvan 70% docent is. De overige 30% bestaat uit onderwijsondersteunend en administratief personeel, staf en management.

Het Albeda College is tot stand gekomen na talloze fusies van met name protestants-christelijke en katholieke onderwijsinstellingen. Het profiel wordt aangeduid als 'interconfessioneel', wat volgens de respondenten goed zou passen in grootstedelijk Rotterdam met zijn omvangrijke moslimbevolking.

Organisatie en bestuur

De opleidingen van het Albeda College zijn ondergebracht in twaalf branches; negen voor het beroepsonderwijs en drie volwasseneneducatie. Het college van bestuur geeft leiding aan twaalf branchedirecties en enkele stafdiensten. De branchedirecties zijn verantwoordelijk voor de opleidingen en het personeel binnen hun eigen branche en geven leiding aan onderwijsclusters binnen hun branche. De onderwijsclusters bestaan uit verschillende opleidingen die dicht bij elkaar liggen. De onderwijsclusters hebben elk een eigen onderwijsmanager die leiding geeft aan verschillende kernteams binnen het onderwijscluster. De kernteams hebben elk een eigen teamleider, die hierbij alleen functioneel leidinggevend is; de onderwijsmanager is de hiërarchisch leidinggevende. De teams vallen altijd binnen dezelfde branche, maar kunnen wel de onderwijsclusters overstijgen. Kernteams kunnen dus bestaan uit alle docenten van één opleiding, maar ook bijvoorbeeld alle docenten maatschappijleer van een branche kunnen samen een team vormen.

Inrichting medezeggenschap

Er is een centrale medezeggenschapsraad (CMR) en er zijn vijftien deelraden (DMR-en). De CMR bestaat uit vijftien leden en heeft het CvB als gesprekspartner. De DMR-en bestaan uit twaalf branche DMR-en en drie DMR-en voor de drie stafdiensten. Elke DMR bestaat uit drie tot vijf personen en voert overleg met de directie van de branche of stafdienst.

De CMR en de deelraden kennen officieel deelnemerszetels, maar deze worden geen van alle bezet. Er blijkt vrijwel geen animo voor de deelnemerszetels. Er zijn diverse pogingen ondernomen door de MR en het CvB om hier invulling aan te geven, maar dat is steeds niet gelukt. Men betreft nu deelnemers op andere, minder formele manieren, zoals via themagerichte bijeenkomsten.

De leden van de deelraden worden per branche volgens het personenstelsel (geen kieslijsten) gekozen. Er zijn geen kiesgroepen voor bijvoorbeeld onderwijsgevend en ondersteunend personeel. Het aantal kandidaten bij de verkiezingen wisselt per branche; in de meeste is er voldoende animo, maar in sommige bestaan ook wel vacatures.

De verkiezing van de leden van de CMR vindt direct (niet getrapt) en over de breedte van het gehele college plaats. Ook hier wordt niet verkozen via lijsten en zijn er geen kiesgroepen. Wel is er sprake van 'kwaliteitszetels' om de vertegenwoordiging per branche te waarborgen. Dit betekent dat per branche de kandidaat met de meeste stemmen in de CMR komt. Is er in een branche geen kandidaat, dan wordt deze zetel verdeeld onder de andere branches. Het is niet nodig dat een CMR-kandidaat in een DMR zitting heeft, maar dit is wel bijna altijd het geval.

Volgens het medezeggenschapsreglement is in totaal voor het roc 0,4% van de totale personeelsformatie beschikbaar voor vrijstelling voor MR-werk. Dit is overeenkomstig met wat hierover in de cao geregeld is. In de praktijk betekent het dat de leden van de CMR elk voor een derde fte zijn vrijgesteld voor CMR-werk. De deelraden hebben elk 0,35 fte beschikbaar voor hun werkzaamheden, die onder de leden wordt verdeeld.

Werkwijze en functioneren van de medezeggenschap

Afspraken over het overleg tussen bestuur en medezeggenschapsorganen en de bevoegdheden van CMR en DMR zijn vastgelegd in een reglement dat als uitwerking van en aanvulling op de WMO 1992 is opgesteld door de instelling.

De CMR vergadert om de week. De ene keer intern en de andere keer met het college van bestuur. De leden spreken het college van bestuur dus formeel elke vier weken. Daarnaast spreken de CMR-leden de leden van het CvB vaak informeel over lopende zaken of bij actuele of dringende zaken. Daarnaast vergadert de CMR 1 keer per jaar met een delegatie van de raad van toezicht.

Als er op instellingsniveau iets speelt wat meer tijd kost dan in een of twee CMR-vergaderingen behandeld kan worden, zet de CMR een werkgroep op. Deze onderzoekt de kwestie en geeft een advies aan de CMR. Grote dossiers worden door het dagelijks bestuur opgepakt.

De taakverdeling tussen CMR en DMR is dat de DMR over het onderwijsbeleid gaat en alle zaken die de specifieke branche aangaan en de CMR over de facilitering van het onderwijs en alle brancheoverstijgende zaken. Dit betekent dat de CMR zich niet bezighoudt met de inhoud van het onderwijs, maar hooguit met de randvoorwaarden hiervoor. De CMR probeert de deelraden niet voor de voeten te lopen, maar deze te ondersteunen door op centraal niveau randvoorwaarden te creëren die voor alle branches gelden.

De CMR schetst de relatie met het CvB als 'constructief'. Men voelt zich serieus genomen en meent dat er sprake is van een gelijkwaardige relatie. De CMR heeft zichzelf voorgenomen geen 'vecht-CMR' te willen zijn. De CMR-voorzitter: *"Het belangrijkste is om met het CvB in gesprek te blijven. Pas aan het einde van het gesprek is het van belang om het advies- of instemmingsrecht te gebruiken. Er bestaat een MR-reglement met rechten en plichten, maar dat speelt alleen op de achtergrond een rol."*

Het CvB geeft aan voorstander van een 'open dialoog' te zijn omdat de organisatie een samenwerkingsverband is waarin ook tegengestelde belangen bestaan tussen de instelling en individuele medewerkers. Het taakbelastingsbeleid is hier een voorbeeld van, waarbij capaciteit en productietijd het instellingsbelang is en beheersing van werkdruk en vrije tijd voor de individuele medewerker zwaar telt. *"Medezeggenschap is uiterst functioneel in het oplossen hiervan."*

De aard van het overleg tussen deelraden en branchedirectie verschilt per branche. De lokale HR-functionaris ondersteunt de branchedirecteur hierbij. De directeur HRM coördineert dit decentrale overleg vanuit de werkgeverskant, de CMR doet dat vanuit de medezeggenschap, zowel via de 'linking pin' dubbelleden, als via plenaire medezeggenschapsbijeenkomsten.

Communicatie met de achterban

De CMR heeft een eigen deel op de website waarop informatie wordt geplaatst. Op dit webdeel worden nieuwsflitsen geplaatst over noemenswaardige dingen. Daarnaast kan een werknemer zich abonneren op de notulen van de CMR-vergaderingen; 150-200 personen zijn nu geabonneerd. Daarnaast krijgen ze de mogelijkheid te participeren in projectgroepen.

Elke DMR heeft daarnaast ook een eigen webdeel om contact te kunnen houden met de achterban. Op dit webdeel wordt informatie geplaatst over de DMR en het DMR-werk en zijn er discussiefora waarop gereageerd kan worden. Een recente e-mail aan docenten over de invoering van het CGO heeft zeer veel reacties opgeroepen. Daarnaast organiseren DMR-en inloopbijeenkomsten om met de docenten te kunnen praten en informatie te kunnen verstrekken.

Invloed van docenten

Volgens de instelling moeten beslissingen over de inhoud van het onderwijs zoveel mogelijk in het team worden genomen. Er hoeven alleen kaders te worden gesteld door hogere niveaus, maar de uiteindelijke beslissing moet bij de teams liggen.

Docenten kunnen direct invloed uitoefenen op de inhoud van het onderwijs. Ze kunnen bijvoorbeeld bepalen welke methodiek ze gebruiken of op welke manier ze lesgeven, zolang dit binnen de randvoorwaarden van de instelling valt. Docententeams komen een keer per maand bij elkaar om verschillende zaken te bespreken.

De docenten hebben verder invloed via het webdeel van de CMR en DMR-en door te reageren op discussies en kunnen van zich laten horen op de inloopbijeenkomsten.

Taakverdeling en taakbelasting

Na uitgebreid overleg hebben CvB en CMR een overeenkomst bereikt over het 'jaartaakbeleid'. Bij het jaartaakbeleid gaat het om de taakverdeling in teams en om de taakbelasting van de docenten. Startpunt bij het jaartaakbeleid is de cao-bve. Hier wordt in artikel F5, het zogenoemde 'vrije model', aangegeven dat de verdeling van de jaartaak wordt vastgesteld in de onderwijsteams. Als het niet mogelijk is om in de teams tot een besluit te komen, treedt de zogenoemde 'terugvaloptie' (artikel F6) in werking. Bij deze terugvaloptie beslissen de branchedirectie en de DMR samen de taaktoedeling. De branchedirectie en de DMR moeten daarbij werken vanuit de aanvullende kaders die bij artikel F6 zijn vastgesteld door het CvB en de CMR.

Het CvB wilde graag het 'vrije model' hanteren. Uitgangspunt voor de medezeggenschap was dat de taaktoedeling zoveel mogelijk in de teams zou moeten plaatsvinden, ter bevordering van professionele ruimte op uitvoerend niveau. De vrees was echter dat de aanstaande onderwijsvernieuwing (CGO)

zou kunnen gaan leiden tot taakverzwaring voor individuele docenten. Het akkoord komt aan beide wensen tegemoet.

Een uitzondering is gemaakt voor branches die moeten concurreren met commerciële organisaties. Hiervoor is in de 'terugvaloptie' een aparte regeling getroffen omdat deze branches wellicht anders in de problemen zouden kunnen komen.

Invoering competentiegericht onderwijs (CGO)

Over de invoering van het competentiegericht onderwijs hebben de roc's geen zeggenschap, omdat het van buitenaf door de bevoegde instanties wordt voorgeschreven. De op kennis gerichte eindtermen waaraan de opleidingen moeten voldoen, worden vervangen door 'kwalificatiedossiers', waarin veel meer nadruk ligt op vaardigheden die in werkprocessen van de beroepspraktijk nodig zijn. Omdat de financiering van de opleidingen hierop gebaseerd is, is er voor de instellingen geen keus. Dat betekent dat ook de onderwijsvormen en de toetsing erop afgestemd moeten worden. Zo moet er bijvoorbeeld gewerkt worden met intakegesprekken, leerlingen portfolio's en worden de examens vervangen door proeven van bekwaamheid. Tegelijkertijd heeft het mbo wel als opdracht gekregen extra lessen taal en rekenen te geven.

Docenten kijken verschillend aan tegen het CGO. Er zijn mensen die er heilig in geloven en mensen die zich afvragen 'waar blijft m'n vak'? Anderen zeggen dat er al veel elementen in het huidige onderwijsprogramma opgesloten zitten en het eigenlijk oude wijn in nieuwe zakken is. De medezeggenschap moet al deze gevoelens en meningen verwoorden. In het algemeen lijkt het idee te bestaan dat met het CGO de balans wat te ver doorslaat richting vaardigheden (te weinig kennisoverdracht), er taakverzwaring kan optreden en dat te snelle doorvoering tot chaos kan leiden.

Ter voorbereiding op het CGO is er op het Albeda College een brede discussie gevoerd met actieve betrokkenheid van de CMR over de onderwijsvisie. Geformuleerde 'ankerpunten' als 'loopbaan van de deelnemer als vertrekpunt', 'leren in reële, betekenisvolle (beroeps)contexten', en 'ondernemerschap', zijn duidelijk geënt op het CGO-denken.

De discussie werd voorbereid door een gezamenlijke werkgroep van CMR en CvB en ook na meningsverschillen over de interpretatie van de uitkomst wederom samen opgelost. "*Een heel circus, maar het werkt wel*", aldus onze gesprekspartner van het CvB. Daarnaast is – mede op aandringen van de CMR – actief de inbreng van docenten bij dit debat georganiseerd, die zich daarvoor zelf konden aanmelden. De CMR was tevreden over het resultaat, juist "*omdat voor de invulling van de onderwijsvisie veel ruimte wordt gelaten aan de docenten en geen dictaat wordt gegeven zoals bij sommige andere roc's.*"

Voor de CMR is daarmee in principe de kous af, omdat immers de afspraak is dat de invulling van de inhoud van het onderwijs aan de branches wordt overgelaten en dus aan het overleg tussen deelraden en directies, binnen het centraal vastgestelde beleid. Elke branche stelt zelf een branchebeleidsplan op, waarover de DMR advies uitbrengt. Door de autonomie van de branches verschilt de invoering van het CGO sterk per branche. In sommige branches is men al met CGO begonnen, terwijl in andere branches nog moet worden gestart met experimenten.

Een van de betrokken DMR-en wil eerst de kaders voor invoering van CGO-experimenten afspreken met de directeur om de professionele ruimte van de teams te garanderen. Anders, zo wordt gevreesd, worden er onder tijdsdruk door managers onverantwoorde beslissingen doorgedrukt. De directie lijkt hier echter niet van te willen weten.

5.4 De casussen beschouwd

Menselijke maat

De casestudies laten duidelijk de menselijke maat van de medezeggenschap zien. De werkwijze en het functioneren van de MR en de wisselwerking tussen MR en bestuurder wordt zeker niet alleen bepaald door de formele structuur, maar voor een belangrijk deel ook door de persoonlijke invulling van de bestuurder, de voorzitter van de MR en de overige betrokkenen. Die invulling hangt weer mede af van de achtergrond van de mensen, de ervaring met medezeggenschapswerk en specifieke kennis van de bve-sector. Daarnaast kiezen MR en bestuurder bewust handelings- en communicatiestrategieën om het beste resultaat te bereiken. Dilemma's die bij de MR aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld: 'richten we ons meer op strategische of operationele zaken?', 'hoe hoog is ons ambitieniveau?', 'gaan we formeel of informeel met elkaar om?' en 'zijn we actief of meer reactief?'.

Alle personen die we hebben gesproken, hebben het besef dat je als bestuurder en MR elkaar kunt versterken. Het is echter vaak nog wel zoeken naar de optimale vorm van samenwerking en ten aanzien van bepaalde onderwerpen zijn er flinke verschillen van mening/standpunt. Niet zo vreemd, want de prioriteiten van werkgever en werknemers zijn soms moeilijk verenigbaar. Dat zagen we bijvoorbeeld in de casus van het Wellantcollege ten aanzien van het taakbelastingsbeleid.

In vergelijking met andere organisaties en bedrijven hebben we te maken met een specifieke groep werknemers. Kenmerken zijn een grote mate van professionaliteit en autonomie en een hoge gemiddelde leeftijd. Zeker de oudere docenten hebben van oudsher een aantal verworven rechten. In het 'spel' tussen bestuurder en MR zijn dit zaken die ertoe doen en waar de bestuurder rekening mee moet houden.

Invoering CGO en taakbelastingsbeleid

Controversiële en veelbesproken thema's zijn de invoering van het competentiegericht onderwijs en het beleid rond taakbelasting van docenten. Veel docenten verwachten dat de invoering van het CGO leidt tot taakverzwaring. Het verdelen van de taken is gedelegeerd aan docententeams. Dit blijkt een zware verantwoordelijkheid. Bij het Albeda College en ROC Eindhoven is – na langdurig overleg – een akkoord bereikt tussen MR en CvB over het 'jaartaakbeleid'. Bij het Wellantcollege is dit nog niet het geval. Het bespreekbaar maken van CGO blijkt in de praktijk lastig te zijn. Dat komt doordat het een verzamelnaam is voor een groot aantal ontwikkelingen en aspecten. Docenten hebben hier verschillende beelden bij. Sommigen vinden het erg bedreigend, anderen zien kansen, laten het meer over zich heen komen ("*CGO doen we al lang*") of zijn onverschillig hierover. Bij het Albeda College is een brede discussie over CGO gevoerd. "*Een heel circus*", volgens het CvB-lid, "*maar het werkt wel!*" Voor de MR-en is de invoering van het CGO geen prioriteit, omdat dit wordt ingevuld op het niveau van de branches.

Structuur medezeggenschap

De drie instellingen kennen allen een gelaagde MR-structuur. Er is een centrale MR die overleg heeft met het CvB en er zijn deelraden (bij het Wellantcollege klankbordgroepen) die overleg voeren met de directeur van de branche of vestiging. De MR heeft deelnemerszetels, maar deze zijn in de praktijk niet bezet. Pogingen om deelnemers hiervoor te interesseren, zijn tot dusver niet geslaagd. Met name centrale medezeggenschapsorganen lijken in die zin een 'ver van mijn bed show' voor deelnemers. Het is interessant om te bekijken of de situatie van gedeelde zeggenschap, die onlangs is ingegaan, hier verandering in kan brengen.

Functioneren MR

Het werven van MR-leden verloopt in het ene geval beter dan voorheen, maar kost bij een andere instelling juist steeds meer moeite. Soms bestaan er enige tijd vacatures. Het aantal leden van de CMR varieert van zes (Wellantcollege) tot achttien (ROC Eindhoven). In de MR van het Wellantcollege zitten uitsluitend docenten, bij de twee roc's zit ook onderwijsondersteunend personeel in de MR. De beschikbare tijd die MR-leden hebben voor MR-werk is minimaal een derde fte. De MR-leden van het Wellantcollege zijn drie dagen per week vrijgesteld voor MR-werk. Tussen de frequentie van (formeel) overleg tussen MR en bestuurder bestaat verschil. Het varieert van een keer per vier weken (Albeda College) tot zes keer per jaar (ROC Eindhoven).

Bij het Wellantcollege wordt medezeggenschap op een relatief nieuwe wijze vormgegeven. In overleg met de bestuurder wordt de MR namelijk bij belangrijke dossiers bij aanvang van beleidsontwikkeling geïnformeerd. Over deze werkwijze zijn zowel MR als bestuurder zeer enthousiast. Alleen al daarom is het wellicht interessant 'lessons learned' eens wat nader te beschouwen. Ten opzichte van de twee roc's wijkt de structuur van dit medezeggenschapsorgaan onder andere af doordat MR en bestuurder dichter tegen elkaar zitten en de MR kleiner van schaal is. Daardoor en door het feit dat de MR-leden voor een groot gedeelte van hun tijd zijn vrijgesteld van MR-werk, kan de MR functioneren als een 'semiprofessionele' MR.

Als het gaat om inspraak over onderwijsinhoudelijke aspecten, werd ook de rol van de decentrale participatie duidelijk. Het gesprek over de inhoud van het onderwijs wordt met name in decentrale medezeggenschapsgroepen of – op decentraal niveau – in docententeams gevoerd. Onderwerpen die tussen bestuurder en MR worden gevoerd, hebben vaker te maken met arbeidsvoorwaardelijke aspecten en randvoorwaardelijke zaken. Daarmee worden op centraal niveau meer de randvoorwaarden gecreëerd voor professionele ruimte op de werkvloer.

Participatie van docenten

Over de betrokkenheid van docenten met de organisatie en de mate waarin inspraakmogelijkheden worden benut, zijn een aantal geïnterviewden vrij sceptisch. Het gevoel bestaat dat de binding van docenten met de organisatie almaar kleiner wordt. De afstand tussen bestuurders is (letterlijk en figuurlijk) groot. Voor docenten geldt vaak maar één prioriteit en die bevindt zich tussen de vier muren van het leslokaal, of beter gezegd: in de interactie met de deelnemers. De bezochte instellingen nemen wel initiatieven om de afstand tussen werkvloer en bestuurders te verkleinen. In Eindhoven gebeurt dat bijvoorbeeld door laagdrempelige gesprekken te organiseren en worden docenten en middenmanagers vaker uitgenodigd voor bestuurlijke gesprekken.

Ook medezeggenschap zelf leeft niet erg onder docenten. Docenten zijn van sommige zaken die de MR behandelt niet goed op de hoogte, bijvoorbeeld over het recht op seniorenverlof. Vacatures binnen de MR zijn soms moeilijk in te vullen en de MR-en die we spraken, hebben moeite om de achterban goed te bereiken.

6 Conclusies en beschouwing

De volgende vraag stond centraal in deze nulmeting:

'Hoe krijgen directe en indirecte participatie van docenten over de inhoud en organisatie in de bve-sector in de praktijk vorm binnen de huidige wettelijke kaders?'

De volgende onderzoeksvragen zijn ter uitwerking hiervan geformuleerd:

- Op welke thema's van inhoud en organisatie van het onderwijs hebben docenten in de bve-sector invloed?
- In welke fase van besluitvorming oefenen zij deze invloed uit?
- Op welke manier krijgt deze invloed vorm?
- In welke mate oefenen docenten invloed uit?
- Hoe ervaren zij zelf deze invloed?

Het onderzoek omvatte drie onderdelen: ter oriëntatie is gesproken met een aantal experts en ervaringsdeskundigen en zijn relevante onderzoeken en documenten bestudeerd. In een volgende fase is onder docentenleden van medezeggenschapsraden van alle bve-instellingen (inclusief het groene onderwijs) een survey gehouden. Uiteindelijk zijn 122 ingevulde enquêtes gebruikt voor de analyse. Bij twee roc's en een aoc is vervolgens een casestudie uitgevoerd. We hebben op die instellingen gesproken met bestuurders, MR-leden en docenten. Op deze wijze hebben wij een beter (genuanceerder) beeld gekregen van het thema medezeggenschap, mede door twee onderwerpen uit te lichten die op dit moment zeer relevant zijn voor (medezeggenschap in de) bve-sector: het taakbelastingsbeleid en de invoering van competentiegericht onderwijs.

Uitkomsten directe en indirecte participatie in beeld

Van de respondenten is 80% man, de gemiddelde leeftijd bedraagt 53 jaar en 75% heeft als hoogste opleiding hbo. We hebben gevraagd op welke wijze (meepraten, meedenken en meebeslissen) de MR invloed uitoefent op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Over het algemeen zien we dat MR-en vaker mee mogen praten over de inhoud van het onderwijs, maar dat ze vaker mee mogen beslissen over de organisatie van het onderwijs. De MR is vooral betrokken bij de voorbereiding van beleid en veel minder bij latere fasen. De MR neemt nauwelijks zelf initiatieven als het gaat om de inhoud van het onderwijs. Dit gebeurt vaker bij de organisatie van het onderwijs, vooral als het gaat om taakbelastingsbeleid.

De MR-leden zijn over het algemeen niet erg tevreden over hun invloed op de inhoud (cijfer: 5,7) en organisatie (cijfer: 5,9) van het onderwijs, hoewel meer dan de helft van de respondenten wel een voldoende hiervoor geeft. Het minst tevreden zijn ze over hun invloed bij de implementatie van het competentiegericht onderwijs. De meeste MR-leden vinden wel dat de MR de belangen van docenten goed vertegenwoordigt. Ook geven ze aan dat door de invloed van de MR het CvB wordt genoodzaakt beleidsplannen bij te stellen als dat nodig is.

We hebben de MR-leden via stellingen ook gevraagd naar de ervaren directe invloed van docenten. Over het algemeen vinden ze dat docenten weinig invloed hebben op de inhoud en organisatie van het onderwijs. Zo vindt ongeveer de helft van de respondenten dat de docenten niet of nauwelijks worden gestimuleerd om initiatief te nemen, dat ze niet of nauwelijks worden gevraagd bij te dragen aan de visie van de instelling, dat docenten niet worden gestimuleerd om met ideeën voor verbetering te komen en dat niet of nauwelijks bevoegdheden aan docenten wordt toegekend. Als cijfer voor de

directe invloed van docenten geven de respondenten gemiddeld een 5,2 voor de inhoud van het onderwijs en een 5,0 voor de organisatie van het onderwijs.

Dit sluit aan bij de uitkomsten van het onderzoek naar zeggenschap van docenten, uitgevoerd door ResearchNed, in opdracht van het ministerie van OCW. In vergelijking met andere onderwijssectoren geven weinig leraren aan een beslissende stem te hebben over onderwijskundige vernieuwingen, in het bijzonder over de invoering van het competentiegericht onderwijs. Ook blijkt uit dat onderzoek dat de besluitvorming onduidelijk is georganiseerd in het mbo en het hen ontbreekt aan zicht op de eigen mogelijkheden om inspraak te bieden.

Het functioneren van de MR is de belangrijkste voorspeller voor het oordeel over de invloed van de MR, zowel in cijfers als in mate van tevredenheid. Dit betekent dat MR-en die beter functioneren (goede belangenbehartigers zijn, voldoende expertise hebben, zorgen voor betere beslissingen en indien nodig aanpassing van beslissingen, zorgen voor een reële invloed van docenten enzovoort), ook meer tevreden zijn over de invloed die zij hebben. De manier waarop de MR invloed uitoefent, heeft ook invloed op deze tevredenheid, maar in mindere mate. Het percentage tijd dat de MR besteedt aan de inhoud en de organisatie van het onderwijs, speelt geen rol ten aanzien van tevredenheid. Dit betekent dat het vooral om de kwaliteit en niet om de kwantiteit van het MR-werk gaat.

Uitkomsten casestudies

Tussen de drie casestudies zien we een aantal overeenkomsten en verschillen. Voor een niet onbelangrijk deel wordt het functioneren van de MR bepaald door de achtergrond van de mensen (expertise, ervaring met medezeggenschap en kennis van de bve-sector). Tevens is van invloed hoe de omgangsvormen zijn tussen MR-leden onderling en tussen MR en bestuurder. Ook basishouding (samenwerken of 'vechten'), werkwijze (bijvoorbeeld actief versus reactief, formeel versus informeel, strategisch versus operationeel) en het ambitieniveau zijn van invloed op het proces van medezeggenschap.

Het aantal leden van de centrale MR varieert van zes tot achttien. Onder de CMR hangen deelraden (zij voeren overleg met de vestiging- of sectordirecteur) of in een geval een klankbordgroep. De bestuurders hebben ongeveer elke maand overleg met de MR. Bij een van de instellingen is – mede door bestuurswijzigingen – gekozen voor een andere structuur van medezeggenschap waarbij MR en bestuur nadrukkelijk zo veel mogelijk samen optrekken.

Bij alle casussen blijkt het beleid rond taakbelasting een veelbesproken en controversieel onderwerp tussen MR en bestuurder. Bij de instellingen die we onderzocht hebben, is de invoering van het competentiegericht onderwijs ook een hot issue. Docenten hebben hier heel verschillende beelden bij. De CMR speelt in deze discussie een relatief bescheiden rol, omdat het onderwerp is gedelegeerd aan decentrale raden en docententeams. In het algemeen valt op dat in de CMR relatief weinig over onderwijsinhoud wordt gepraat, maar veel meer over arbeidsvoorwaardelijke zaken. Je zou kunnen zeggen dat de MR daarmee inspeelt op het creëren van randvoorwaarden voor professionele ruimte van docenten.

Over de invloed van docenten zijn de geïnterviewden over het algemeen vrij sceptisch. Het gevoel bestaat dat de binding van de docent met de organisatie steeds geringer wordt en de afstand tussen bestuurder en werkvloer steeds groter. Ook voor medezeggenschap zelf bestaat bij docenten weinig interesse. Deelnemers zijn niet of nauwelijks betrokken bij de MR.

Discussie

De recente wetswijziging – waarbij medezeggenschap gedeeld wordt en de MR uitsluitend voor werknemers is bestemd – lijkt een bestending te zijn van een in de praktijk gegroeide situatie. Deelnemers (leerlingen, ouders) spelen in de medezeggenschap een verwaarloosbare rol. Echter ook bij werknemers lijkt de belangstelling voor indirecte participatie terug te lopen, zoals ook vakbonden het lastig hebben om nieuwe leden aan zich te binden. Medezeggenschap wordt vooral bedreven door oudere mannelijke docenten, globaal overigens een afspiegeling van de beroepsbevolking werkzaam in het mbo. Jongere en vrouwelijke werknemers kunnen zich wellicht moeilijk identificeren met de vertegenwoordigende organen of zien misschien meer heil in het nastreven van directe participatiemogelijkheden. Andersom zou men zich ook kunnen afvragen welke achterban nu eigenlijk wordt vertegenwoordigd door de MR.

De structuur van de medezeggenschap neemt in de praktijk diverse vormen aan. Roc's zijn zeer grote en complexe instellingen, die een formele (nogal zware) structuur kennen met deelraden en een CMR. In het OCW-rapport *De zeggenschap van leraren* uit september 2009, komt naar voren dat in het mbo meer docenten dan in andere onderwijssectoren van mening zijn dat de besluitvorming onduidelijk georganiseerd is; zij missen goed inzicht in hun mogelijkheden om inspraak te hebben. Bij het Wellantcollege is een creatieve vorm gevonden, waarbij van elke vestiging een vertegenwoordiger in het klankbord van de MR zitting heeft. Decentrale bevoegdheden zijn naar de vestiging en zijn vertegenwoordiger overgeheveld, wat de medezeggenschap kwetsbaar maakt. In de praktijk blijkt ook hier weer behoefte te zijn aan decentrale organen.

De MR-leden lijken niet erg tevreden te zijn over hun eigen invloed. Toch geeft de meerderheid van de respondenten een voldoende cijfer voor de invloed van de MR. Ook over het eigen (interne) functioneren is men positiever. Opvallend is het eenduidig negatieve oordeel dat de MR-leden hebben over de invloed van docenten op de inhoud en organisatie van het onderwijs (directe participatie). Kennelijk hebben zij lagere verwachtingen van directe participatievormen dan hun achterban. Uit het OCW-rapport *De zeggenschap van leraren* komt de indruk naar voren dat docenten in het mbo negatiever oordelen over hun invloed op de besluitvorming dan hun collega's in andere onderwijssectoren.

Medezeggenschap functioneert in de praktijk veelal op basis van convenanten, waarin afspraken zijn vastgelegd over de vormgeving en werkwijze van het overleg en additionele (bovenwettelijke) bevoegdheden zijn geregeld. Naar eigen zeggen en volgens de besturen, worden de medezeggenschapsraden bij de meeste dossiers vroegtijdig betrokken. De MR wordt doorgaans door het bestuur opgevat als een serieuze partner, die van belang gevonden wordt voor het creëren van draagvlak voor veranderingen. Daarmee dient de MR een voortdurende balans te vinden tussen het risico van coöptatie – waarbij leden zelf nieuwe leden kiezen of aanwijzen – en het optreden als een 'vecht-MR', waartoe recente hete hangijzers als de invoering van CGO en het taakbelastingsbeleid zich in potentie lenen.

Het CGO is van bovenaf opgelegd en de financiering van de scholen is afhankelijk van de invoering ervan. Derhalve zeggen de schoolbesturen geen keus te hebben dan de oude 'eindtermen' te vervangen door de nieuwe 'kwalificatiedossiers'. Bij veel docenten overheerst dan ook het gevoel dat zij geen invloed hebben gehad op de invoering van CGO. Dit wordt ook bevestigd in het OCW-rapport *De zeggenschap van leraren*. Bovendien heerst er angst voor taakverzwaring voor de docent; vandaar de verbinding van CGO met het 'taakbelastingsbeleid'.

De besturen hebben geprobeerd om in nauwe samenhang met de medezeggenschapsraden de uitgangspunten van CGO op te stellen, om het draagvlak te vergroten en de scepsis bij de docenten te

verminderen. Over het algemeen liep dit in redelijk goede harmonie omdat de raden een genuanceerd standpunt innamen over CGO. Overleg over het taakbelastingsbeleid verliep veel stroeвер en leidde bij 1 instelling tot een patstelling, doordat de MR geen instemming gaf. De redenering van de MR is dat het streven naar zelfsturing van docententeams aangaande taakverdeling en taakbelasting oneigenlijk is, omdat daarmee het management de docenten met de problematische kant van de invoering van CGO (namelijk taakverzwaring) opzadelt. De medezeggenschapsraden oefenen dus met name via het taakbelastingsbeleid invloed uit op (de randvoorwaarden van) CGO.

Voor de besturen vormt CGO ook een manier om de teamvorming te stimuleren, of zoals een MR-lid het uitdrukte: "*de docent uit zijn isolement te halen*". Via CGO kan de instelling haar uitgangspunten in alle onderdelen laten doordringen en daarmee een zekere standaardisering tot stand brengen. Zo is er een discussie ontstaan over het 'eigenaarschap' van de vakinhoud: is die van de docent of van de school? De weerstand tegen CGO kan dan ook verklaard worden als een streven naar behoud van de professionele autonomie van docenten.

Globaal zou men kunnen stellen dat professionele autonomie in het werk (van bijvoorbeeld docenten) de nodige ruimte biedt voor directe participatie. Van daaruit valt te verklaren dat de belangstelling van veel docenten voor de MR (indirecte participatie) niet bijster groot is. Ontwikkelingen zoals schaalvergroting, toename van het aantal beheerslagen en staforganen en de invoering van CGO, vormen een reële bedreiging voor de professionele autonomie van de docent. Uit de nulmeting komt inderdaad het beeld naar voren dat directe participatie van mbo-docenten vooral betrekking heeft op de inhoud van het onderwijs. Terwijl de rol van de MR (indirecte participatie) vooral wordt benadrukt waar het gaat om de organisatie van het onderwijs (taakbelastingsbeleid). Als de invoering van CGO verder zijn beslag krijgt en de directe participatie van docenten in en hun invloed op de onderwijsinhoud derhalve afnemen, zou men kunnen verwachten dat het belang van indirecte participatie via de MR in de ogen van een bredere groep docenten groter wordt.

De vormgeving en het functioneren van de medezeggenschap in de bve-sector komt sterk overeen met die in andere semipublieke sectoren in onderwijs en zorg. Aanvullende convenanten, uitgebreide overlegstructuren, vroegtijdige betrokkenheid bij beleidsontwikkeling en taken afgeleid uit de cao zijn daarvan kenmerken die men niet zo gauw aantreft in de marktsector. Wel gingen andere onderwijssectoren de bve vóór bij het aanbrengen van een scheiding tussen de medezeggenschap van medewerkers en de inspraak van deelnemers (leerlingen, ouders en/of cliënten).

Richtingen voor vervolgonderzoek

Met deze nulmeting is een basis gelegd voor onderzoek naar het effect van de wetwijziging per 1 januari 2010, wanneer in de bve-sector de Wet op de ondernemingsraden (WOR) van toepassing wordt. Middels kwantitatief en kwalitatief onderzoek hebben we een beeld gekregen van de huidige stand van zaken rond medezeggenschap en participatie van docenten: de thema's waarop zij invloed (kunnen) uitoefenen, in welk stadium van de besluitvorming, de manier waarop dat gebeurt, het effect ervan en de wijze waarop docenten dit zelf ervaren. Over enkele jaren kan het onderzoek worden herhaald om vast te stellen of de invoering van de WOR geleid heeft tot veranderingen in de medezeggenschap en participatie van docenten. Ter vergelijking: uit een tussentijdse evaluatie van de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) – die sinds januari 2007 van kracht is in het primair en voortgezet onderwijs – blijkt dat de positie van de MR binnen de schoolorganisatie duidelijk is verbeterd en dat zij een grotere rol speelt bij veranderingen in het onderwijs (ministerie van OCW, *Nota werken in het onderwijs*).

Een kernvraagstuk voor dergelijk vervolgonderzoek zal zijn of het belang dat docenten hechten aan indirecte participatie inderdaad is toegenomen, zoals men zou kunnen verwachten gezien de

ontwikkelingen in het bve-onderwijs. Daaraan gerelateerd is interessant om na te gaan of de ondernemingsraden erin zijn geslaagd ook andere werknemers dan oudere mannelijke docenten actief bij hun vertegenwoordigend werk te betrekken. Een andere interessante vraag is welke werking uitgaat van het professioneel statuut. De bve-sector is de eerste onderwijssector die hier mee gaat werken. In de casestudies zagen we dat het Wellantcollege de medezeggenschap op een andere manier organiseert dan de twee roc's. Is dat toevallig of wellicht kenmerkend voor de groene sector? Ten slotte lijkt het relevant om specifiek te gaan kijken naar de verhouding tussen directe en indirecte participatie; blijft deze dichotomie gekoppeld aan die van invloed op de inhoud respectievelijk organisatie van het onderwijs? Of zullen de nieuwe ondernemingsraden zich op beide vlakken gaan roeren, dat wil zeggen: meer invloed gaan uitoefenen op de inhoud van het onderwijs?

7 Geraadpleegde bronnen

- Baron, James N., & Kreps, David M. (1999). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- MBO Raad, AOC Raad, Colo, Ministeries van OCW en LNV (2008). *Mbo, fundament onder de arbeidsmarkt: Gemeenschappelijke agenda 2008 -2011*.
- EK (2008-2009). *Wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs en de Wet op de ondernemingsraden van personeel en deelnemers in de educatie en het beroepsonderwijs (medezeggenschap educatie en beroepsonderwijs)*. Gewijzigd voorstel van wet, 23 juni 2009, 31 266.
- Goodijk, R. & Sorge, A.M. (2005). *Maatwerk in overleg: Kiezen voor passende overlegvormen*. Onderzoek in opdracht van de Stichting Management Studies. Assen: Van Gorcum.
- Kaar, R.H. van het (2007). De Nederlandse medezeggenschap in Europees perspectief. *SMA: tijdschrift over arbeid en sociale zekerheid*, 60 (5), 239-245.
- Kaar, R. van het & Smit, E. (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door Basis & Beleid Organisatieadviseurs BV en het Hugo Sinzheimer Instituut. Delft: Eburon.
- Koopman-Iwema (1986). Samenwerking en overleg. *Psychologie der arbeidsomstandigheden*, 84-97.
- Looise, Wigboldus & Torka (2009). HRM, participatie en organisatieprestaties, op zoek naar een geïntegreerd model. *Tijdschrift voor HRM (11)*, 32-52.
- MBO Raad (2006). *Governancecode BVE*. De Bilt: Mbo Raad.
- MBO Raad (2008). *CAO BVE 2007-2009; collectieve arbeidsovereenkomst voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie 2007-2009*. De Bilt: MBO Raad.
- McDaniel, O & Wanders, B (2006). *HRM als kritische succesfactor*. Amsterdam: CBE Consultants
- Min. OCW (2004). *Brief van de staatssecretaris van OCW bij wetwijziging WEB ivm modernisering van de medezeggenschapsstructuur in de educatie en het beroepsonderwijs en de versterking van de positie van de deelnemers*. Den Haag, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Min. OCW (2007). *Ruimte voor ambitie en innovatie in het MBO; bestuurlijke agenda 2005-2010*. Den Haag, ministerie van Onderwijs, Cultuur, Wetenschap.
- Min. van OCW (2008). *Convenant leerkracht van Nederland, sector Bve*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Min. OCW (2008). *Werken aan vakmanschap: strategische agenda beroepsonderwijs en volwasseneneducatie 2008-2011*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Min. OCW (2009). *Nota werken in het onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Onderwijsraad (2006). *Onderwijsspecifieke medezeggenschap: Advies aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal*. Den Haag: Onderwijsraad.
- ResearchNed (2008). *Opiniepeiling Convenant Leerkracht en professionalisering*. Onderzoek in opdracht van SBO. Nijmegen: ResearchNed.
- ResearchNed (2009). *De zeggenschap van leraren, nulmeting in het po, vo, mbo en ho*. In opdracht van het Ministerie van OCW. Nijmegen: ResearchNed.
- Schoonhoven, R. van & Koning, D. (2006). *Tussen wil en wet: Naar volwaardige medezeggenschap in het beroepsonderwijs*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum bve..
- Sprengers, L.C.J. (2005a). De WOR bestuurder bij de overheid, onafhankelijk optreden tussen twee vuren? In CAOP, *Een man van formaat*. Bundel opstellen ter gelegenheid van het afscheid van T. Dragt bij CAOP. Den Haag: Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel.
- Sprengers, L.C.J. (2005b). Tien jaar WOR bij de overheid. *OR informatie*, (7), 22-24.
- TK (2007-2008). *Voorstel tot wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs en de Wet op de ondernemingsraden van personeel en deelnemers in de educatie en het beroepsonderwijs*

(medezeggenschap educatie en beroepsonderwijs). Kamerstuk 2007-2008, 31266, nr. 5, Tweede Kamer. Afkomstig van Staten-Generaal. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.

TK (2008-2009a). Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie; Brief staatssecretaris over motie inzake instemmingsrecht docenten op invoering cgo. Kamerstuk 2008-2009, 31524, nr. 17,. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.

TK (2008-2009b).

Wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs en de Wet op de ondernemingsraden in verband met de medezeggenschap van personeel en deelnemers in de educatie en het beroepsonderwijs (medezeggenschap educatie en beroepsonderwijs); Nota n.a.v. het verslag. Kamerstuk 2008-2009, 31266, nr. 6, Tweede Kamer. Afkomstig van OCW. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.

VvA(2009). *De toekomst van de medezeggenschap. Aanbevelingen aan de wetgever*. Werkgroep Medezeggenschapsrecht, Vereniging voor Arbeidsrecht, 5 maart 2009.

Wigboldus, J.E. (2005). *Arbeidsverhoudingen en medezeggenschap: OR in breder perspectief*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bijlage 1 Geïnterviewde experts en betrokkenen

Tijdens verkenning onderzoek

- Cees van Beeken, voorzitter MR ROC A12;
- Luud van Bochem, manager werkgeverszaken, bekostiging en bedrijfsvoering bij de MBO Raad;
- Peter Bormans, voorzitter MR Arcus College;
- Rob Nederkoorn, voorzitter van het Platform Medezeggenschap BVE;
- Renee van Schoonhoven, directeur Actis advies en auteur van *Tussen wil en wet*;
- Annie Wiggers, adviseur MBO Raad;
- Lou Sprengers, advocaat en als bijzonder hoogleraar benoemd op de Albeda leerstoel en in het bijzonder werkzaam op het gebied van de arbeidsverhoudingen bij de overheid.

Geïnterviewde personen tijdens casestudies

- Anne Bruin, lid MR Wellantcollege;
- Marcel van Dam, voorzitter CMR Albeda College;
- Arjen van den Hazel, docent Wellantcollege MBO Houten;
- Marcel Nollen, lid college van bestuur Albeda College;
- Olaf van Nugteren, lid college van bestuur ROC Eindhoven;
- Kitty Oirbons, lid bestuursraad Wellantcollege;
- Marjan Peynenborgh, voorzitter CMR ROC Eindhoven;
- Rob van Seters, voorzitter MR Wellantcollege;
- Peter Simons, lid CMR, DMR Zorg & Welzijn Albeda College;
- Hans Wouters, lid CMR ROC Eindhoven.

Bijlage 2 Vragenlijst

Vragenlijst medezeggenschap bve-sector (papieren versie)

Introductie

Deze vragenlijst is bestemd voor de leden van centrale medezeggenschapsraden (exclusief onderwijsondersteunend personeel) van bve-instellingen (inclusief groenonderwijs).

Beste mevrouw, meneer,

Graag willen wij u vragen naar uw ervaringen en mening over de invloed van docenten op onderwijsinhoudelijke zaken in uw instelling, onder andere via de medezeggenschapsraad. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.

Aanleiding voor het onderzoek is de voorgestelde wetwijziging om medezeggenschap in de sector gescheiden in plaats van gedeeld te organiseren en het Convenant Actieplan Leerkracht van Nederland, waarin gepleit wordt voor meer professionele ruimte voor docenten. Door middel van het onderzoek meten we hoe invloed van docenten op onderwijsinhoudelijke zaken nu vorm krijgt, om over een paar jaar te kunnen evalueren wat er veranderd is op dit gebied.

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder leiding van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). Naast ecbo zijn de Universiteit van Tilburg en organisatieadviesbureau Basis & Beleid bij het onderzoek betrokken.

De informatie die u in deze enquête ter beschikking stelt, wordt vertrouwelijk behandeld. Uw antwoorden zullen alleen voor dit onderzoek worden gebruikt en niet ter beschikking aan derden worden gesteld. De antwoorden en eventuele citaten in de uiteindelijke onderzoeksrapportage zijn niet herleidbaar naar persoon of instelling.

Wij verzoeken u de vragenlijst in te vullen en voor 30 juni 2009 te retourneren aan het Expertisecentrum Beroepsonderwijs, Pettelaarpark 1, 5216 PC Den Bosch. U kunt gebruikmaken van de retourenvelop.

Bij vragen over het onderzoek of de vragenlijst kunt u contact opnemen met ondergetekende. U ontvangt de resultaten van ons onderzoek.
Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Mark Hesseling
Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo)
Mobiel: 06-12048531
E-mail: mark.hesseling@ecbo.nl

De enquête bevat drie blokken met vragen. In blok A vragen wij een aantal algemene gegevens. Dit blok bevat 7 vragen. Blok B gaat over de invloed en het functioneren van de MR van uw instelling. Dit blok bevat 11 vragen. Blok C gaat over de invloed en het functioneren van andere vormen van

inspraak en participatie. Dit blok bevat 4 vragen. Tot slot is er ruimte voor algemene opmerkingen (1 vraag).

Deel A: Algemene gegevens respondent

- 1 Wat is uw geslacht? (aankruisen wat van toepassing is)
 - Man
 - Vrouw

- 2 Wat is uw leeftijd?
 - Jaar

- 3 Wat is uw hoogste opleidingsniveau? (aankruisen wat van toepassing is)
 - Mbo
 - Hbo
 - Universiteit

- 4 Bij welke instelling werkt u?
 -]

- 5 Wat is uw functie binnen de onderwijsinstelling?
 -]

- 6 Wat is uw functie binnen de MR?
 -]

- 7 Hoe lang bent u actief in de MR van uw instelling?
 - Jaar

Deel B: Invloed en functioneren van de MR

De volgende vragen gaan over de invloed (op het niveau van de instelling) die de MR uitoefent op a de inhoud van het onderwijs en b de organisatie van het onderwijs.

a Invloed op onderwijsinhoud

- 8 Hoe heeft de MR in de afgelopen drie jaren feitelijk invloed uitgeoefend op de onderstaande thema's? (aankruisen wat van toepassing is, u kunt hier meerdere antwoorden invullen)

		Meepraten	Meedenken (advies)	Meebeslissen (instemming)	Niet van toepassing
a	Implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers				
b	Implementatie van het competentiegericht onderwijs				
c	(Verandering van) onderwijskundige doelstellingen				
d	Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming				

e	Beleid met betrekking tot examinering				
f	Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen				

9 In welk stadium van de besluitvorming werd de MR in de afgelopen drie jaren betrokken bij de onderstaande thema's? (aankruisen wat van toepassing is, u kunt hier meerdere antwoorden invullen)

		MR neemt zelf initiatieven	Beleidsvoorbereiding	Beleidsbepaling	Beleidsuitvoering	Niet van toepassing
a	Implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers					
b	Implementatie van het competentiegericht onderwijs					
c	(Verandering van) onderwijskundige doelstellingen					
d	Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming					
e	Beleid met betrekking tot examinering					
f	Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen					

10 Hoe tevreden bent u over de invloed die de MR op de onderstaande thema's heeft gehad in de afgelopen drie jaren? (aankruisen wat van toepassing is)

		Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden
a	Implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers					
b	Implementatie van het competentiegericht onderwijs					

c	(Verandering van) onderwijskundige doelstellingen					
d	Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming					
e	Beleid met betrekking tot examinering					
f	Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen					

b Invloed op de organisatie van het onderwijs

11 Hoe heeft de MR in de afgelopen drie jaren feitelijk invloed uitgeoefend op de onderstaande thema's? (aankruisen wat van toepassing is, u kunt hier meerdere antwoorden invullen)

		Meepraten	Meedenken (advies)	Meebeslissen (instemming)	Niet van toepassing
a	Onderwijs- en examenreglement (OER)				
b	Organisatiestructuur				
c	Taakbelastingsbeleid				
d	Roosters				
e	Faciliteiten				
f	Inrichting en organisatie beroepspraktijkvorming				
g	Organisatie begeleiding van leerlingen				

12 In welk stadium van de besluitvorming werd de MR in de afgelopen drie jaren betrokken bij de onderstaande thema's? (aankruisen wat van toepassing is, u kunt hier meerdere antwoorden invullen)

		MR neemt zelf initiatieven	Beleidsvoorbereiding	Beleidsbepaling	Beleidsuitvoering	Niet van toepassing
a	Onderwijs- en examenreglement (OER)					
b	Organisatiestructuur					

c	Taakbelastingsbeleid					
d	Roosters					
e	Faciliteiten					
f	Organisatie beroepspraktijkvorming					
g	Organisatie begeleiding van leerlingen					

- 13 Hoe tevreden bent u over de invloed die de MR op de onderstaande onderdelen in de afgelopen drie jaren heeft gehad?
(aankruisen wat van toepassing is)

		Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden
a	Onderwijs- en examenreglement (OER)					
b	Organisatiestructuur					
c	Taakbelastingsbeleid					
d	Roosters					
e	Faciliteiten					
f	Organisatie beroepspraktijkvorming					
g	Organisatie begeleiding van leerlingen					

- 14 Hieronder volgt een aantal stellingen over het functioneren van de MR binnen uw instelling ten aanzien van de inhoud en organisatie van het onderwijs. Geef aan in welke mate u het eens bent met de stellingen. (aankruisen wat van toepassing is)

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Onze MR behartigt de belangen van de docenten					
2 Onze MR zorgt ervoor dat er in onze instelling betere beslissingen worden genomen					
3 Door onze MR hebben docenten een reële					

Deel C: Invloed en functioneren van andere vormen van inspraak en participatie

- 19 Graag willen we weten of docenten ook op andere manieren dan via de MR invloed hebben op onderwijsinhoud en organisatie van het onderwijs in uw instelling, bijvoorbeeld binnen onderwijsteams. Bij de volgende vragen gaat het dan ook om uw inschatting van de invloed die docenten binnen uw instelling hebben over onderwijsinhoud en de organisatie van het onderwijs. (aankruisen wat van toepassing is)

	In zeer geringe mate	In geringe mate	Neutraal	In grote mate	In zeer grote mate
1 Worden docenten binnen uw instelling gestimuleerd om initiatief te nemen?					
2 Worden docenten binnen uw instelling gevraagd om bij te dragen aan de visie van de instelling?					
3 Worden docenten binnen uw instelling uitgenodigd om mee te praten?					
4 Worden docenten binnen uw instelling gestimuleerd om met ideeën voor verbetering te komen?					
5 Hebben docenten binnen uw instelling rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling?					
6 Worden voorstellen van docenten opgevolgd?					
7 Worden bevoegdheden aan docenten toegekend?					

- 20 Op welke wijze hebben docenten binnen uw instelling – anders dan via de MR – invloed op het onderwijsbeleid? (bijvoorbeeld via werkoverleg, taakgroepen enzovoort)

[

]

- 21 Wat geeft u in het algemeen voor cijfer (1 tot en met 10) voor de invloed van docenten op de inhoud en organisatie van het onderwijs, anders dan via de MR?

[]

- 22 Welke verbetermogelijkheden ziet u?

[

Slotvraag

23 Tot slot: heeft u nog opmerkingen over de onderwerpen die in deze vragenlijst aan de orde zijn gesteld?

[

]

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!
U wordt geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek.

Bijlage 3 Uitkomsten analyse

Factoranalyses

Tabel: De wijze waarop de MR de afgelopen drie jaar feitelijk invloed heeft uitgeoefend op de inhoud van het onderwijs

	1
a Implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers	0,771
b Implementatie van competentiegericht onderwijs (=meebeslissen [instemming])	0,857
c. (Verandering van) onderwijskundige doelstellingen (=meebeslissen [instemming])	0,818
d Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming (=meebeslissen [instemming])	0,735
e Beleid met betrekking tot examinering (=meebeslissen [instemming])	0,719
f Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen (=meebeslissen [instemming])	0,645
Eigenwaarde	3,470
Verklaarde variantie	57,830
Cronbach's alpha	0,87

Principal Component Analysis. No axis rotation.

Tabel: Tevredenheid over de invloed die de MR de afgelopen drie jaar heeft gehad op de inhoud van het onderwijs

	1
a Implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers	0,864
b Implementatie van competentiegericht onderwijs	0,763
c. (Verandering van) onderwijskundige doelstellingen	0,860
d Beleid met betrekking tot beroepspraktijkvorming	0,834
e Beleid met betrekking tot examinering	0,841
f Beleid met betrekking tot de begeleiding van leerlingen	0,780
Eigenwaarde	4,079
Verklaarde variantie	67,976
Cronbach's alpha	0,90

Principal Component Analysis. No axis rotation.

Tabel: De wijze waarop de MR de afgelopen drie jaar feitelijk invloed heeft uitgeoefend op de organisatie van het onderwijs

	1
a Onderwijs- en examenreglement (OER) (=meebeslissen [instemming])	0,610
b Organisatiestructuur (=meebeslissen [instemming])	0,615
c Taakbelastingsbeleid (=meebeslissen [instemming])	0,701
d Roosters (=meebeslissen [instemming])	0,752
e Faciliteiten (=meebeslissen [instemming])	0,679
f Inrichting en organisatie beroepspraktijkvorming (=meebeslissen [instemming])	0,836
g Organisatie begeleiding van leerlingen (=meebeslissen [instemming])	0,789
Eigenwaarde	3,589
Verklaarde variantie	51,275
Cronbach's alpha	0,87

Principal Component Analysis. No axis rotation.

Tabel: Tevredenheid over de invloed die de MR de afgelopen drie jaar heeft gehad op de organisatie van het onderwijs

	1
a Onderwijs- en examenreglement (OER)	0,710
b Organisatiestructuur	0,711
c Taakbelastingsbeleid	0,544
d Roosters	0,702
e Faciliteiten	0,783
f. Organisatie beroepspraktijkvorming	0,842
g Organisatie begeleiding van leerlingen	0,843
Eigenwaarde	3,831
Verklaarde variantie	54,732
Cronbach's alpha	0,85

Principal Component Analysis. No axis rotation.

Tabel: Functioneren van de MR ten aanzien van inhoud en organisatie van het onderwijs

	1
a. Onze MR behartigt de belangen van de docenten	0,657
b. Onze MR zorgt ervoor dat er in onze instelling betere beslissingen worden genomen	0,811
c. Door onze MR hebben docenten een reële invloed binnen onze instelling	0,857
d. Door de invloed van de MR wordt de directie/college van bestuur genoodzaakt haar beleidsplannen bij te stellen indien dat nodig is	0,838
e. Onze MR zorgt ervoor dat docenten invloed hebben op de toekomst van onze instelling	0,776
f. Onze MR is voldoende deskundig om haar werk goed te kunnen doen	0,513
Eigenwaarde	3,390
Verklaarde variantie	56,502
Cronbach's alpha	0,84

Principal Component Analysis. No axis rotation.

Tabel: Directe invloed van docenten op de inhoud en organisatie van het onderwijs

	1
a. Worden docenten binnen uw instelling gestimuleerd om initiatief te nemen?	0,829
b. Worden docenten binnen uw instelling gevraagd om bij te dragen aan de visie van de instelling?	0,790
c. Worden docenten binnen uw instelling uitgenodigd om mee te praten?	0,857
d. Worden docenten binnen uw instelling gestimuleerd om met ideeën voor verbetering te komen?	0,865
e. Hebben docenten binnen uw instelling rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling?	0,866
f. Worden voorstellen van teams van docenten opgevolgd?	0,816
g. Worden bevoegdheden aan teams van docenten toegekend?	0,781
Eigenwaarde	4,817
Verklaarde variantie	68,821
Cronbach's alpha	0,92

Principal Component Analysis. No axis rotation.

Correlatietabel

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Geslacht																
2 Leeftijd	53,24	7,08	-,076													
3 Opleidingsniveau			-,024	,055												
4 Duur MR-lidmaatschap	6,28	5,05	-,110	,225*	-,012											
5 Invloed inhoud onderwijs	2,00	,65	-,047	-,006	-,146	,013										
6 Invloed organisatie onderwijs	2,23	,55	-,068	-,048	-,022	,076	,588**									
7 Tevredenheid invloed inhoud onderwijs	2,70	,79	-,047	-,163	-,144	,027	,477**	,319**								
8 Tevredenheid invloed organisatie onderwijs	2,86	,74	-,022	-,142	-,043	,023	,389**	,443**	,758**							
9 Functioneren MR	3,50	,69	-,137	-,023	-,094	,074	,301**	,414**	,428**	,593**						
10 Directe participatie	2,66	,86	-,080	-,244**	-,079	-,092	,226*	,205*	,507**	,471**	,252**					
11 Cijfer functioneren MR inhoud	5,70	1,43	-,007	-,027	-,168	,061	,241*	,122	,557**	,446**	,629**	,264**				
12 Cijfer functioneren MR organisatie	5,89	1,43	-,102	-,070	-,118	,044	,302**	,357**	,605**	,573**	,653**	,371**	,758**			
13 Percentage tijd	32,15	19,69	,208*	,208*	-,125	,040	,147	,030	,180*	,063	,117	-,010	,295**	,208*		
14 Cijfer invloed docenten inhoud onderwijs anders dan MR	5,23	1,80	-,018	-,270**	-,024	-,083	,276**	,212*	,554**	,503**	,366**	,786**	,342**	,383**	-,012	
15 Cijfer invloed docenten organisatie onderwijs anders dan MR	5,01	1,76	-,048	-,243**	,045	-,057	,191*	,181	,502**	,490**	,354**	,745**	,275**	,380**	-,067	,904**

* p < 0,05 ** p<0,01

Regressieanalyses

Tabel: Tevredenheid over de invloed van de MR op de inhoud van het onderwijs

	β
Constante	0,445
Invloed inhoud onderwijs	0,453**
Functioneren MR	0,351**
Percentage tijd	0,004
R ²	0,324
R ² Adjusted	0,305
F	17,409

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabel: Tevredenheid over de invloed van de MR op de inhoud van het onderwijs

	β
Constante	0,303
Invloed inhoud onderwijs	0,317**
Functioneren MR	0,531**
Percentage tijd	-5,205 ^E -5
R ²	0,399
R ² Adjusted	0,382
F	24,111

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabel: Cijfer voor het functioneren van de MR als het gaat om de organisatie van het onderwijs

	β
Constante	0,640
Invloed organisatie onderwijs	0,278
Functioneren MR	1,233**
Percentage tijd	0,010
R ²	0,453
R ² Adjusted	0,438
F	30,396

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tabel: Cijfer voor het functioneren van de MR als het gaat om de inhoud van het onderwijs

	β
Constate	0,727
Invloed inhoud onderwijs	0,065
Functioneren MR	1,237**
Percentage tijd	0,016**
R ²	0,446
R ² Adjusted	0,431
F	29,282

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tabel: Directe participatie

	β
Constate	3,127**
Leeftijd	-0,029**
Functioneren MR	0,308**
R ²	0,120
R ² Adjusted	0,105
F	7,858

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Gebruikte afkortingen

Aoc	Agrarisch opleidingscentrum
Bbl	Beroepsbegeleidende leerweg
Bol	Beroepsopleidende leerweg
Bve	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CGO	Competentiegericht onderwijs
CMR	Centrale medezeggenschapsraad
CvB	College van bestuur
DB	Dagelijks bestuur
DMR	Deelraad MR
Ecbo	Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Fte	Fulltime-equivalent
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Human resource management
JOB	Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MR	Medezeggenschapsraad
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs- en examenreglement
OR	Ondernemingsraad
Po	Primair onderwijs
P&O	Personeel en organisatie
Roc	Regionaal opleidingscentrum
RvT	Raad van toezicht
TK	Tweede Kamer
Vavo	Voortgezet algemeen volwassenen onderwijs
Vo	Voortgezet onderwijs
WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs
WMO	Wet medezeggenschap in het onderwijs
WMS	Wet medezeggenschap op scholen
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
WOR	Wet op de ondernemingsraden