

SAMENLEVEN MOET JE LEREN

Voor Joke, Erik, Pieterbas en Moniek

SAMENLEVEN MOET JE LEREN

Een sociocratische werkwijze voor basisscholen

Henk van der Weijden

Alkmaar (Oudorp), 1998
illustraties: Jan Houdijk

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Inleiding	7
2 Sociocratie en onderwijs	11
Inleiding	11
Sociocratie.....	11
De herkomst.....	12
Opvoeding, scholing en vorming.....	14
De school als werkplaats	15
De pedagogische opdracht.....	16
3 Uitgangspunten, basisregels en leerinhouden	20
Inleiding	20
Uitgangspunten.....	20
De sociocratische basisregels	22
Sociocratisch basisonderwijs.....	23
Leerinhouden.....	25
4 De interne schoolorganisatie	26
Inleiding	26
Uitgangspunten.....	26
Organisatievormen.....	29
De uitvoeringsorganisatie	30
De kringorganisatie.....	32
Samenvattend.....	33
5 Werkwijzen	35
Inleiding	35
Aandachtspunten	37
De vergaderstructuur.....	39
Suggesties voor de praktijk	40
6 Veel gestelde vragen	44
7 Een plan van aanpak	51
8 Leeswijzer	54
Literatuurlijst	60
Over de auteur	62

Voorwoord

Kinderen gaan naar school om te leren. Wat er geleerd moet worden, ligt in grote lijnen vast. Voor basisscholen staan de leerinhouden die alle leerlingen aangeboden behoren te krijgen, beschreven in de Wet op het primair onderwijs, en wel in het document de Kerndoelen voor het basisonderwijs. Naast de taak om kennis en vaardigheden aan te leren hebben scholen ook een pedagogische opdracht. Dat houdt in dat leerlingen in het onderwijs niet alleen geschoold, maar ook gevormd moeten worden. Uiteindelijk komt het erop neer dat alle leerlingen zich op school dienen voor te bereiden op een leven in de (toekomstige) samenleving. Vanuit deze opvatting kan de taakstelling van de school kortweg omschreven worden als *leren samenleven*.

Dit boek gaat over het leren samenleven in het basisonderwijs. Leren samenleven is van belang voor het welzijn van ieder van ons en voor het in stand houden van onze democratisch georganiseerde samenleving. Samenleven gaat niet vanzelf, maar moet worden geleerd. Basisscholen kunnen en moeten daaraan een wezenlijke bijdrage leveren. Scholen en vooral leraren doen ertoe! Leraren dienen toekomstgericht en optimistisch te zijn.

Optimisme was ook de krachtige motor achter het ontstaan van de grote vernieuwingsbewegingen in opvoeding en onderwijs vlak na de eerste wereldoorlog. De verslechterende maatschappelijke omstandigheden, de economische crisis en de nieuwe oorlogsdreiging was voor een aantal optimisten de drijfveer om het roer radicaal om te gooien. De toenmalige vernieuwers richtten zich vooral op de mensen van de toekomst: de kinderen en de jongeren. Vandaar dat in deze periode het zogenoemde kindgerichte onderwijs zich aandeed. Dit onderwijs wordt tot op de dag van vandaag nog in praktijk gebracht in onder andere jenaplan-, montessori-, dalton- en freinetscholen. Tot die vernieuwers behoorde ook de Nederlander Kees Boeke. Hij legde destijds de grondslag voor een nieuw schooltype: *de sociocratische school*.

Ondanks de vele en complexe problemen in de samenleving en in het onderwijs is er ook nu nog alle reden voor optimisme. Het gaat ons goed. Nog nooit was er in dit polderland voor zo velen zoveel vrijheid, welvaart en minimalisering van het lijden, hoe onvolmaakt ook. Opmerkelijk is echter dat we in onze samenleving weinig aandacht hebben voor de grondslagen waarop ons democratisch gefundeerde poldermodel berust. Door samenwerking en samenspraak houden we het hoofd koel, de zakken gevuld en de voeten droog. Vooral in het onderwijs hebben we tot nu toe nauwelijks oog gehad voor het unieke karakter van onze verworvenheden. Slechts heel beperkt hebben we de noodzaak gevoeld om onze gemeenschappelijke zegeningen- te koesteren, te onderhouden en door te geven aan de volgende generatie. Dit onderwerp hoort niet alleen op de landelijke, politieke en onderwijspedagogische agenda geplaatst te worden, maar dient ook onderwerp van gesprek te zijn in de afzonderlijke scholen. Onderwijs staat niet op zichzelf. Het is ingebed in een maatschappelijk kader en gericht op de (toekomstige) samenleving.

In dit boek wordt gepoogd een bijdrage te leveren aan het noodzakelijke debat over de pedagogische verantwoordelijkheid en opdracht van het onderwijs dat, ondanks een eerdere poging nog steeds gevoerd moet worden. Er wordt een benadering bepleit die aan de pedagogische opdracht van de basisschool een geëigende vorm kan geven: *de sociocratische werkwijze*. De inhoud van het boek is tot stand gekomen in samenwerking en samenspraak met 37 deskundigen (tien wetenschappers, elf leraren en zestien leerlingen). De wetenschappers hebben zich vooral gericht op de vraag: is de sociocratische werkwijze een houdbaar (consistent) denkbeeld voor de basisschool, ofwel *kán het?* Aan de leraren en leerlingen werd de vraag voorgelegd: is het denkbeeld van de sociocratie haalbaar voor een

basisschool, lost het problemen op en heeft sociocratie een meerwaarde, ofwel *móet het?* Het is aan de toekomstige gebruikers van de sociocratische werkwijze om de vraag te beantwoorden: biedt sociocratie een meerwaarde ten opzichte van het bestaande, ofwel *bevált het?*

Ik heb dit boek geschreven voor leraren, aanstaande leraren en schoolteams. Niet alleen om hen te informeren, maar vooral te inspireren. Ik erken dat het laatste woord over sociocratie en de sociocratische werkwijze in het basisonderwijs nog niet is gesproken. Vandaar dat de inhoud bedoeld is als een 'leertekst', dat wil zeggen als een uitnodiging tot nadenken. Sociocratie is géén blauwdruk van een nieuw schoolsysteem. Het is een denkbeeld dat het begrip vorming in de eigen school figuur en gezicht kan geven.

Wat kan de lezer verwachten? Het boek bestaat uit acht hoofdstukken. Na het inleidende hoofdstuk volgen twee hoofdstukken waarin het denkbeeld van de sociocratie gerelateerd wordt aan de begrippen scholing en vorming. In hoofdstuk vier worden de implicaties besproken die de sociocratische werkwijze kan hebben voor de interne organisatie van een (basis)school. De mogelijke vormgevingen ervan komen in het vijfde hoofdstuk aan bod. Tijdens de vele gesprekken met de geraadpleegde deskundigen (wetenschappers, leraren en leerlingen) kwam een veelheid aan vragen over de sociocratische werkwijze aan de orde. Op de belangrijkste vragen wordt in hoofdstuk zes antwoord gegeven. Het boek wordt afgesloten met een plan van aanpak en met een leeswijzer voor verdere studie. De sleutelbegrippen worden in het glossarium verklaard of toegelicht.

Henk van der Weijden,
Alkmaar (Oudorp).

1 Inleiding

Kunnen samenleven is het uiteindelijke doel van alle scholing en vorming die mensen ondergaan. Samenleven gaat niet vanzelf. Bij mensen is er geen sprake van een spontane sociale rijping. Samenleven moet geleerd worden. Scholen hebben de pedagogische opdracht daaraan een wezenlijke bijdrage te leveren. Dat kan gebeuren door de leerlingen te betrekken bij de interne organisatie van de school waarvan ze deel uitmaken. Behalve het zich eigen maken van de nodige kennis dienen leerlingen ook te leren om volwaardig en met de nodige inzet mee te denken en mee te doen met het reilen en zeilen van hun school.

Het leren deelnemen aan de vormgeving van het schoolleven wordt door de meeste onderwijspedagogen opgevat als een noodzakelijke voorbereiding op het functioneren als burger en medeburger in een (toekomstige) samenleving en als een invulling van het begrip participierend burgerschap. Om het leren samenleven mogelijk te maken moet de school een samenleving in het klein zijn: een echte leer- en werkplaats. Een plaats waar leraren én leerlingen leren deelnemen aan authentieke, sociaal-culturele activiteiten.

Dát het leren samenleven in de school moet plaatsvinden, wordt vrijwel overal en in alle toonaarden bezongen. Helaas wordt daarb-ij zelden aangegeven hóe dit in een (basis)school vormgegeven dient te wor-den. Dit boek voorziet in die leemte. Er wordt een oud maar nog geenszins verouderd denkbeeld geïntroduceerd, waarmee het leren samenleven in een school gestalte kan krij-gen. Dit denkbeeld steunt op drie gedachten. In de eerste plaats zijn alle deelnemers gelijkwaardig, dat wil zeggen dat zij dezelfde rechten bezitten. In de tweede plaats wordt de school opgevat als een leer- en werk-plaats (het beginsel van de werk-plaatsgedachte). In de derde plaats dient het leren plaats te vinden door samenwerking en samen-spraak tussen leraren en leerlingen (het beginsel van het participerend leren).

In dit boek wordt een scenario geschetst dat kan bijdragen aan het oplossen van het probleem dat basisschoolleerlingen nog (te) weinig deelnemen aan de vormgeving van hun eigen leefomgeving, met andere woorden nog in een onvoldoende mate participeren in de interne schoolorganisatie van de eigen school. Daarbij geldt de vooronderstelling, dat de school dit probleem zelf kan en wil oplossen. Als dat zo is, kunnen alle rechtstreeks betrokkenen bij een school gezamenlijk aan het werk en wel met de *sociocratische werkwijze*. Dat is een werkwijze waarbij de inbreng en de inzet van alle deelnemers gevraagd en erkend wordt bij het ontwikkelen en bewaken van het eigen schoolconcept, zoals veelal verwoord in het schoolplan en/of de schoolgids. Het betreft hier een werkwijze die tevens een invulling kan vormen van de peda-gogische verantwoor-delijkheid van een school. In dit boek wordt een pleidooi gehouden om de sociocratische werk-wijze in een basis-school te gaan praktiseren. Sociocratie is niet alleen een oud, maar ook een in de onderwijspraktijk beproefd denkbeeld.

Sociocratie of de sociocratische werkwijze is een aanpak waarbij alle deelnemers aan een samenleving(svorm) in en door gemeenschappelijk overleg en met consent (beleids)besluiten nemen.

Onze samenleving is op vele fronten in beweging. Wetenschap en techniek hebben onze leefwereld grondig veranderd. Die ontwikkeling is onomkeerbaar. Van een industriële samenleving zijn we op weg naar een kennismaatschappij. De pedagogische implicaties van deze omslag beginnen zich steeds duidelijker af te tekenen. Er is een toenemende individualisering met als gevolg dat de sociale cohesie in de groepsverbanden waarin we leven dreigt te verdwijnen.

Ook voor de kinderen heeft deze toenemende individualisering grote gevolgen, vooral waar het hun relatie met de ouders betreft. In de eerste helft van de twintigste eeuw kon nog gesproken worden van een 'gezinsindividualisering'. Met deze term wordt de trend aangeduid die het gezin losmaakt uit het grote familieverband waarvan het tot dan toe deel uitmaakte. Vanaf de jaren zestig wordt het handelen van individuele personen echter niet meer uitsluitend bepaald door de waardenoriëntaties die in de familie en in het gezin bestaan. Het handelen van mensen wordt sedertdien in toenemende mate bepaald door de mogelijkheden, belangen en verwachtingen in het individuele vlak. Dit heeft tot gevolg dat het niet langer vanzelfsprekend is, dat ieder gezinslid het gezinsbelang boven het individuele belang stelt. Een en ander geldt ook voor de onderlinge relatie tussen ouders en kind(eren). Kinderen kunnen er niet meer op rekenen dat hun ouders bij elkaar blijven. Evenmin kunnen zij er vanuit gaan dat deze bij hen blijven. Kortom, door een voortschrijdende individualisering is de (gezins- of verzorgings)band tussen ouders onderling, en tussen ouders en kinderen niet langer gewaarborgd.

Bovendien overheerst in onze samenleving een rationele, dat wil zeggen overwegend juridische en economische benadering van de samenlevingsproblematiek. Al deze veranderingen hebben, zowel in positieve als een in negatieve zin uitwerking op de wijze en de kwaliteit van ons samenleven. Gezin-nen, zo is gebleken, passen zich sneller aan dan scholen. In de meeste gezinnen is de bevelshuishouding inmiddels vervangen door een onderhandelingshuishouding, waarbij geprobeerd wordt in en door onderling overleg ieder gezinslid zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat niet in alle gezinnen een appèl wordt gedaan op samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid.

Evenals de gezinnen zullen ook de scholen zich moeten schikken in de gewijzigde maatschappelijke omstandigheden. De meeste scholen zijn nog niet zover. Het frontale onderwijs wordt in veel scholen in praktijk gebracht, hoe-wel samenwerkend leren een beter alternatief biedt. Uitzonderingen daargelaten overheerst in de scholen het *primaat van de scholing* met zijn accent op kennisoverdracht via eenrichtingsverkeer en onderlinge competitie. In deze scholen vormt het geven van onderwijs een doel op zich en staat in beperkte mate in dienst van opvoeding en vorming.

De huidige en de toekomstige samenleving vragen echter om scholen waar het *primaat van de vorming* geldt, dat is gericht op het leren omgaan met kennis door samenspraak en samenwerking. Deze benadering sluit veel beter aan bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen die wijzen in de richting van een school waarin de leerlingen onder eigen verantwoordelijkheid leren zelfstandig te werken. Bovendien betreft het hier een school waarin de leerlingen zich doelgericht voorbereiden op een actieve deelname aan de samenleving. Bezien vanuit deze optiek is onderwijs een middel. Een middel om autonomie, competentie en saamhorigheid bij de betrokkenen te bevorderen. Vanuit deze invalshoek hebben scholen eerst én vooral een *pedagogische verantwoordelijkheid*.

Velen onderschrijven de stelling dat scholen pedagogisch georiënteerde instituten behoren te zijn. Scholen hebben evenals gezinnen een pedagogische opdracht. Dat houdt in, dat de school zich niet enkel en alleen moet richten op het onderwijzen van encyclopedische kennis en vakgebonden leerinhouden en vaardigheden, maar ook op kennis, inzichten, vaardigheden én houdingen die vereist zijn om in een democratische samenleving adequaat te kunnen functioneren.

De pedagogische opdracht van het onderwijs houdt echter niet in dat scholen verworden tot instituten waarin de vanuit de politiek gevraagde deugden als respect, discipline en tolerantie rechtstreeks en in een moraliserende vorm worden aangeleerd. Scholen zijn

vormingsinstituten en dienen vooral leef-, leer- en werkplaatsen te zijn. Plaatsen waar leraren en leerlingen leren deelnemen aan het vormgeven en in stand houden van hun eigen leefomgeving. Kortom, voor de (toekomstige) samenleving is het van vitaal belang dat de school een plaats is waar leraren én leerlingen leren samenleven door samenwerking en samenspraak.

Indien de scholen primair als vormingsinstituten gekarakteriseerd worden, wordt het hart van het onderwijs, van de scholen als vormingsgemeenschappen uitgemaakt door het vormingsproces van kinderen en jongeren. Het gaat daarbij om de vorming door, met en voor hen langs de wegen van doen, denken en dialoog. Kinderen en jongeren worden gevormd, vormen elkaar en vormen zichzelf om straks maatschappelijk verantwoordelijkheid te kunnen dragen, en een bijdrage te kunnen leveren aan de overdracht en de vernieuwing of transformatie van de cultuur.

(Miedema, 1994, 9)

In dit kader behoren scholen hun leerlingen serieus te nemen en hen te benaderen als actieve en betrokken deelnemers aan de schoolgemeenschap. Om het hier bedoelde aanpassingsproces te vergemakkelijken is het noodzakelijk de pedagogische behoeften van de leerling en de eisen van de (toekomstige) samenleving te relateren aan de pedagogische verantwoordelijkheid van de scholen. Dit kan door van de school een plek (leer-, oefen- en werk-plaats) te maken waar leerlingen én leraren samen leren en werken. Zij staan immers voor een gezamenlijke taak die zij noch als individu noch als afzonderlijke groep kunnen vervullen. Uiteindelijk gaat het in de school, maar ook daar buiten, om het leren samenleven in een complexe (school)gemeenschap. De school is in dit verband in de eerste plaats een vormingsinstituut en pas in de tweede plaats een scholingsinstituut. Wat betekent dit voor het schoolconcept, de leraren en de leerlingen? Kan de leraar volstaan met het inleiden van de leerlingen in de verschillende schoolvakken? Of houdt het leraarschap meer in? Is de leraar alleen lesgever of ook een opvoeder?

Het belang van gezin en school ligt niet in de overgedragen waarden, maar in het feit dat zij mensen laten kennismaken met voor democratieën kardinale argumentatie-praktijken zoals kritiek, relativering en het compromis. Precies op dit punt bestaat er een verschil met jeugdbendes. Die dragen wel waarden, ideeën over 'respect' en ook 'gemeenschapszin' over, maar zeker niet de vaardigheden die mensen nodig hebben in een democratie.

(De Vries, 1995, 8)

De leraar-als-pedagoog is geen nieuw fenomeen. Van oudsher was de leraar in de school ook altijd een opvoeder. Het geven van onderwijs was vroeger echter minder ingewikkeld, omdat de leraren in pedagogisch opzicht konden voortbouwen op hetgeen er buiten de school van leerlingen werd geëist. De waarden en normen die overge-dragen moesten worden, waren

duidelijk en bovendien vanzelfsprekend. Dat is tegenwoordig anders. De grote verschillen die er in menig opzicht tussen mensen bestaan, worden heden ten dage meer beklemtoond, meestal geaccepteerd en gewoonlijk ook gewaardeerd. Wanneer van scholen verwacht wordt dat zij een substantiële bijdrage leveren aan de vorming van toekomstige burgers staan ze voor de moeilijke opgave de hier bedoelde verscheidenheid als vertrekpunt te kiezen bij het vervullen van hun pedagogische opdracht.

Wat nodig is, is een cultuuromslag waardoor de gemeenschap zich verantwoordelijk gaat voelen voor de zorg voor het geestelijk welbevinden van kinderen, zoals ze dat ook doet voor hun lichamelijke gezondheid. [...] Te denken valt aan opvoeding in empathie, gespreksvoering, of conflictoplossing. Omgaan met intimiteit, agressie, somberheid en andere emoties. Daarnaast opvoeding in de waarden en normen die een goede burger van een democratie nodig heeft: gemeenschapszin, inburgeringsproblematiek, besef van belang van democratie, en het geven en nemen dat daarbij hoort.

(Oudkerk, 1998, 11)

2 Sociocratie en onderwijs

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in hoofdlijnen aangegeven wat onder het sociocratisch beginsel en onder een sociocratische werkwijze wordt verstaan en waar dit denkbeeld vandaan komt. Vervolgens wordt beschreven hoe het begrip sociocratie gesitueerd kan worden in het denken over vorming en scholing in het (basis)onderwijs.

Sociocratie

Sociocratie kun je opvatten als een verbeterde vorm van democratie. Omdat er in een sociocratische democratie op een andere wijze besluiten worden genomen dan in een parlementaire democratie is gekozen voor een andere term. Sociocratie stelt alle betrokkenen bij een leef- werkgemeenschap in de gelegenheid met dezelfde rechten deel te nemen aan de vormgeving van deze gemeenschap. Evenals democratie kan sociocratie een staatsvorm zijn. Bovendien kan sociocratie een richtsnoer bieden voor de sociale ontwikkeling en de morele vorming van de leerlingen. Kenmerkend voor een sociocratisch georganiseerd gemeenschapsleven is dat de belangrijkste besluiten niet genomen worden met meerderheid van stemmen maar met consent. Consent wil zeggen dat een besluit slechts dan genomen kan worden, indien geen van de deelnemers een (beargumenteerd en zwaarwegend) bezwaar heeft tegen het nemen van het betreffende besluit. Wordt het consentbeginsel op een school ingevoerd, dan houdt dit in dat alle betrokkenen met gelijke rechten kunnen participeren in de besluitvorming. De leraren en de leerlingen stellen in een gemeenschappelijk overleg de regels en afspraken vast en veranderen deze, indien dat nodig is.

Het consentbeginsel betreft de afspraak dat geen van de deelnemers een (beargumenteerd en zwaar-wegend) bezwaar heeft tegen het nemen van een (beleids)besluit.

Waarom moet sociocratie? Kan dat wel op een basisschool? Is deze werkwijze niet een beetje overdreven? Zijn de leerlingen niet te jong? Moeten alle afspraken en regels op een sociocratische wijze aan de orde komen? Welke wel en welke niet? Komt deze aanpak niet neer op een oeverloos heen en weer gepraat? Vragen te over.

Om aan te geven wat sociocratie in de dagelijkse onderwijspraktijk kan inhouden volgt ter illustratie een 'doorkijkje' uit de praktijk van een basisschool. De leerlingen van een groep zes speelden met hun leraar een sociocratisch getint simulatiespel. Een en ander met het doel om de kinderen aan den lijve te laten ervaren wat het betekent om samen te overleggen en samen tot een (consent)besluit te komen.

Petje op, petje af.

Waarom mag je geen pet op in de klas?- Met die vraag bleek een aantal leerlingen van groep zes te worstelen, nadat de juf het dragen van een pet in ieder geval tijdens de lessen had verboden. Dat leverde wrevel, onbegrip en weerstand op.

Juf stelde voor het probleem 'sociocratisch' aan te pakken. Dat wil zeggen: iedereen mocht zijn zegje doen en iedereen moest zich in de uiteindelijke beslissing kunnen vinden. De juf: "Wij stellen ons voor dat we samen de regels voor de groep maken. Als er dingen zijn die we willen regelen, maken we een afspraak. De afspraak wordt pas een regel voor de gehele groep als niemand in de groep bezwaar heeft. Je moet wel goede argumenten hebben."

"Waarom mogen sommige meisjes wel een hoofddoekje dragen en andere kinderen geen pet? Dat is onrechtvaardig" liet één van de kinderen weten. Een ander zei: "Ik vind een pet gewoon gaaf. En niemand heeft er last van." Weer een ander: "Van een pet gaan je haren dood. En je hebt er buiten niets meer aan als je ook binnen altijd een pet draagt. Maar mij kan het niets schelen of iemand een pet draagt of juist niet. Het ene kind heeft blond haar, het andere zwart. Daar doen we toch ook niet moeilijk over?" Ook de juf gaf haar mening: "Een pet is voor buiten. Net als een jas. Maar zo heel erg verschrikkelijk vind ik het nu ook weer niet als iemand binnen een pet draagt. Bij sommige kinderen vind ik het zelfs wel leuk staan."

Argumenten werden uitgewisseld. Uiteindelijk bleek niemand van de groep écht bezwaar te hebben tegen het dragen van een pet in de klas. Wat is het resultaat? De petten mogen op, ook tijdens de les.

Wat is er sociocratisch aan dit spel?

- Er is een probleem in de groep. Een probleem dat opgelost moet worden.
- Het probleem wordt verwoord in de groep.
- Ieder groepslid kan zich vanuit zijn eigenwerkelijkheid ter zake van het probleem-uiten.
- Argumenten vóór en tégen worden uitgewisseld.
- Er wordt besloten met consent.

De herkomst

Voor zover valt na te gaan wordt de term sociocratie voor het eerst gebruikt door de grondlegger van de (empirische) sociologie Auguste Comte (1798-1857). Uit zijn geschriften blijkt dat hij van mening is dat de samenleving aan bepaalde wetten onderhevig is. Indien deze wetten bekend zijn, dan behoort een samenleving gereguleerd te worden aan de hand van deze wetten. Als deze situatie zich voordoet is er volgens Comte sprake van sociocratie.

Ruim een eeuw na Comte wordt de term sociocratie door de onderwijsvernieuwer Kees Boeke opnieuw opgevoerd. Hij sluit zich echter niet aan bij de omschrijving van Comte. Boeke neemt de term over maar baseert zich op het gedachtegoed van de quakers. De quakers

vormen een godsdienstige (protestantse) groepering die gesticht werd door George Fox (1624-1691). Hierna volgt een kleine reconstructie van de herkomst van het sociocratisch beginsel, zoals deze door Boeke is uitgewerkt.

Aan het begin van de twintigste eeuw -kwam de Alkmaarder Kees Boeke (1884-1966) tijdens zijn studieverblijf in Engeland in contact met de Britse quakerbeweging. De denkbeelden van de quakers en de praktische uitwerking ervan spraken Boeke zo aan dat hij zich bij hen aansloot. Tijdens de voorbereiding op zijn zendingstaak ontmoette hij er zijn latere vrouw Beatrice Cadbury (1884-1976). Na hun trouwen werd het echtpaar voor het zendingswerk uitgezonden naar Libanon, waar Kees hoofd van een school werd. Vlak na het uitbreken van de eerste wereldoorlog kreeg het jonge gezin het advies naar Engeland terug te keren. Daar aangekomen startte de vredesactivist en maatschappijvernieuwer Boeke een felle anti-oorlogscampagne. Vanwege deze activiteiten werd hij door de Engelse autoriteiten tot ongewenst vreemdeling verklaard en gedwongen het land te verlaten. Boeke vertrok in 1918 naar Nederland. Vrouw en kinderen volgden. Het gezin vestigde zich in Bilthoven. Daar werd de strijd voor de vrede en de vormgeving van een meer menswaardige samenleving voortgezet.

Wars van overheidsbemoediging stichtten de Boekes in 1925 een eigen school in Bilthoven. Zij wilden niets meer te maken hebben met de oorlogszuchtige staat, die met haar belastinggeld ook de scholen financierde. De opvattingen van het echtpaar kwamen voort uit een aan de quakers verwante levensovertuiging. In de loop der jaren geraakte deze overtuiging echter in toenemende mate los van haar godsdienstige grondslag. Het echtpaar Boeke noemde de door hen opgerichte school heel toepasselijk de Werkplaats Kindergemeenschap. In deze *werkplaats* konden de *werkers* (leerlingen) en de *medewerkers* (leraren) immers oefenen met en werken aan het leren samenleven. Volgens de Boekes vormde dit leren samenleven het hoofddoel van scholing en vorming. Werkenderwijs ontwikkelden zij een aanpak waarbij alle betrokkenen als volwaardige deelnemers aan de kindergemeenschap erkend werden. Ze noemden hun aanpak de sociocratische werkwijze, kortweg sociocratie.

De wordsamenstelling sociocratie kan uiteengelegd worden in een deel van Latijnse herkomst, namelijk socius, iemand met wie je iets gemeenschappelijks hebt, ook wel metgezel of deelgenoot. Het tweede deel is een Grieks element: kratein, in de betekenis van het uitoefenen van macht of invloed. Bij sociocratie draait het om de 'macht' van de deelnemers van de samenleving. Kees Boeke omschrijft het beginsel van de sociocratie als 'een werkelijke gemeenschapsdemocratie'.

In de jaren zeventig wordt het sociocratische beginsel opnieuw opgepakt, nader doordacht en verder uitgewerkt door Gerard Endenburg, een voormalig werker en ouder van De Werkplaats. Hij introduceert de sociocratische werkwijze in het door hem geleide elektrotechnische bedrijf in Rotterdam. Vervolgens richt hij het Sociocratische Centrum op. Dit centrum houdt zich bezig met het verspreiden van informatie over sociocratie. Ook verzorgen de medewerkers scholing- en begeleidingprogramma's bij de invoering van de sociocratische werkwijze. In dit boek zal ik de hier geschetste inhoudelijke lijn aanhouden die een aanvang neemt bij de quakers en die via Boeke door Endenburg is voortgezet.

Boeke streefde bewust na om de school tot een echte democratische gemeenschap te maken, waarin kinderen zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling kunnen zijn en zo tot verantwoordelijke wereldburgers opgroeien. Boeke sprak zelf liever van sociocratie, een van de Quakers overgenomen principe om in een groep tot over-eenstemming te komen door een beginsel van consent: niemand mag uiteindelijk tegen de voorgestelde maatregel zijn. Democratie zoals het in onze samenleving functioneert, komt volgens Boeke neer op een regelrechte dictatuur van de meerderheid.

(Vriens, 1991, 15/29)

Alvorens de sociocratische werkwijze nader uit te werken, ga ik eerst kort in op het thema opvoeding, scholing en vorming. Voorts besteed ik aandacht aan het denkbeeld van de school als werkplaats in relatie tot de pedagogische opdracht van de school.

Opvoeding, scholing en vorming

Opvoeders dragen de verantwoordelijkheid voor de opvoeding van kinderen. Het is hun taak kinderen voor te bereiden op een volwaardige deelname aan de (toekomstige) samenleving. Behalve op voeding en verzorging zijn kinderen ook aangewezen op opvoeding. Zij kunnen niet zonder. Het betreft hier een leertraject dat loopt van de geboorte tot de volwassenheid, ofwel van een volledige afhankelijkheid tot een zelfverantwoordelijke zelfstandigheid. In dit tussengebied is de trits opvoeding, scholing en vorming gesitueerd. De overgang van jeugdland naar de wereld van de volwassenen dient geleidelijk en werkenderwijs tot stand te komen. Met andere woorden, opvoeders hebben de moeilijke taak kinderen de benodigde kennis, vaardigheden en houdingen (attituden) bij te brengen en ze daartoe de relevante ervaringen te laten opdoen. Vooral dit laatste is belangrijk.

Kinderen moeten niet alleen van alles leren, maar zij dienen de betreffende leerinhouden ook te leren hanteren. Dat kan het beste gebeuren door de kinderen daadwerkelijk te laten meedoen in authentieke (levensechte) sociaal-culturele activiteiten. Het deelnemen aan deze activiteiten is voor kinderen noodzakelijk om een eigen verantwoordelijkheid te leren dragen en om zich zodoende voor te bereiden op een eigen en zinvolle deelname aan de samenleving.

Door middel van opvoeding, scholing en vorming dienen kinderen te worden voorbereid op een autonome, competente en solidaire deelname aan de samenleving. Omdat het onderwijs dient bij te dragen aan de persoonsvorming van kinderen, draagt de school een pedagogische verantwoordelijkheid. Deze gedachte wordt overigens niet door iedereen onderschreven. Sommigen zijn van oordeel dat de leraren (de scholen) er vooral zijn om de leerlingen encyclopedische kennis en vakinhoudelijke vaardigheden bij te brengen, terwijl het aanleren van de houdingen (attituden) beschouwd wordt als een taak van de ouders. Anderen daarentegen zijn van mening dat de school wel degelijk een eigen taak heeft bij het zich eigen maken van houdingen door de leerlingen, vooral als het gaat om waarden en normen en de daaraan gerelateerde sociale en morele eigenschappen van de persoon.

In het debat over de pedagogische taak van de school, is het van belang te beseffen dat de basisscholen de wettelijke verplichting hebben om niet alleen cognitieve doelen na te streven, maar ook de nodige aandacht te besteden aan onder meer de emotionele, morele en sociale ontwikkeling van de leerlingen. In de Wet op het primair onderwijs komt duidelijk naar

voren, dat de school in het kader van het wettelijk verplichte brede vormingsaanbod wel degelijk een pedagogische opdracht heeft.

In dit boek wordt er vanuit gegaan dat de basisschool een pedagogische opdracht heeft. Dat betekent dat de school met de haar ter beschikking staande mogelijkheden en middelen behalve aan de scholing ook behoort bij te dragen aan de (persoons)vorming van de leerlingen.

De school als werkplaats

Maatschappelijke instituties zoals het gezin en de school behoren een daadwerkelijke bijdrage te leveren aan het leren samenleven. Voorts moeten zij de leerlingen de mogelijkheid bieden in een veilige en beschermde omgeving op te groeien, dat wil zeggen in een omgeving waarin ze zich ook de nodige sociale vaardigheden eigen kunnen maken. Kenmerkend voor de school is dat zij een gemeenschap in het klein is en als zodanig een afspiegeling vormt van de 'grote' maatschappij. De school dient een leer- en werkplaats te zijn. Het authentiek deelnemen (dat wil zeggen: zich betrokken voelen) in de sociaal-culturele activiteiten van een gemeenschap is een wezenlijke voorwaarde voor (persoons)vorming. Leerling-zijn houdt in deelnemer-zijn: je wordt serieus genomen, er wordt naar je geluisterd en je kunt invloed uitoefenen op de (beleids)besluiten. Als we ervan uitgaan dat alle burgers in toenemende mate zullen moeten leven in een pluriforme samenleving, waarin verschillende groeperingen met uiteenlopende etnische en culturele achtergronden samenleven, dan is het de taak van de school hen daarop voor te bereiden. De school draagt immers de pedagogische verantwoordelijkheid om jonge burgers in te leiden in hun toekomstig functioneren in een democratische samenleving.

In dit kader moet wel aangetekend worden dat het Nederlandse overheidsbeleid in de jaren negentig gekenmerkt wordt door enerzijds de economisch en technologische zakelijkheid gebaseerd op een meritocratische denkwijze (accent op het individu en de persoonlijke prestatie) en anderzijds door het beklemtonen van de pedagogische opdracht van het onderwijs. De belangstelling vanuit de overheid voor de pedagogische opdracht van de school is echter niet zozeer ingegeven door de gedachte dat leerlingen in hun school meer moeten gaan participeren, maar vooral door het belang dat zij hecht aan het overdragen van wezenlijke en voor de samenleving rechtstreeks bruikbare waarden en normen. Waarden en normen die kunnen bijdragen aan het oplossen van de maatschappelijke problemen, zoals vandalisme, criminaliteit, onverschilligheid en apathie. Tussen beide polen bevindt zich een spanningsveld dat in de samenleving en in de meeste scholen duidelijk voelbaar is: is de school er om maatschappelijke problemen op te lossen of moet de school zich vooral richten op haar onderwijspedagogische taak?

Vanuit een sociocratische optiek gezien, dient een school een leer- en werkplaats te zijn, waar leerlingen en moeten leren door participatie in zinvolle (authentieke) sociaal-culturele activiteiten hun zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te vergroten. Met als doel om onder eigen verantwoordelijkheid solidair te kunnen participeren in de (toekomstige) samenleving. De school is er niet in de eerste plaats om actuele, maatschappelijke problemen op te lossen, maar ze kan wel, zij het onder bepaalde voorwaarden, een bijdrage leveren aan de oplossing ervan.

De pedagogische opdracht

Wat moet er op school geleerd worden? In de Wet op het lager onderwijs (1920) en in de Wet op het basisonderwijs (1985) werden tot voor kort alleen de leer- en vormingsgebieden (taal, rekenen, aardrijkskunde) opgesomd. De scholen dienden zich hierop bij hun onderwijsaanbod te concentreren. De leerinhouden en het aantal lessen per vak of vakgebied werden door de overheid niet aangegeven. Met de invoering van de Kerndoelen voor het basisonderwijs (1993) kwam hierin verandering. Sedertdien zijn de leerinhouden van het basisonderwijs vergaand in regelgeving vastgelegd. Het aantal lessen dat aan een vak besteed moet worden, is echter niet vastgelegd. De kerndoelen betreffen alleen die leerinhouden (kennis, vaardigheden en houdingen) die *alle* basisscholen aan *alle* leerlingen moeten aanbieden. De scholen hebben daarnaast de mogelijkheid behouden om de uitwerking en de zogenoemde 'vrije ruimte' zelf in te vullen. De belangstelling van de leraren om de kerndoelen rechtstreeks te relateren aan het onderwijsaanbod is vooralsnog betrekkelijk gering. De meeste leraren gebruiken voor de belangrijkste schoolvakken leergangen en onderwijsleerpakketten (methoden) die nagenoeg alle belangrijke kerndoelen bestrijken.

Zoals gezegd, worden in de kerndoelen de leerinhouden (kennis, inzichten, vaardigheden en houdingen) opgesomd waarmee alle leerlingen in elk geval moeten leren omgaan. Volgens de nota *Herziene kerndoelen voor het basisonderwijs* (1997) zijn er behalve de leergebiedspecifieke kerndoelen, die betrekking hebben op een bepaald leer- of vormingsgebied, ook leergebiedoverstijgende kerndoelen. Deze kerndoelen zijn gegroepeerd rond de onderwerpen: werkhouding, werken volgens plan, gebruik van leerstrategieën, zelfbeeld en sociaal gedrag. De beide laatstgenoemde doelen zijn gericht op het ontwikkelen of bevorderen van studievaardigheden en houdingen, en op het overdragen van waarden en normen die in onze samenleving algemeen geaccepteerd zijn. Ze worden leergebiedoverstijgend genoemd, omdat ze in alle leergebieden aan de orde kunnen komen.

Voorbeeld van een leergebiedoverstijgend kerndoel rond het thema sociale vaardigheden.

De leerlingen leveren een positieve bijdrage in een groep:

- a. ze gaan respectvol met de anderen om;*
- b. ze handelen naar algemeen geaccepteerde normen en waarden;*
- c. ze respecteren verschillen in levensbe-schouwing en cultuur;*
- d. ze durven in de groep voor hun eigen standpunt uit te komen;*
- e. ze houden rekening met gevoelens en wensen van anderen;*
- f. ze durven in de groep steun te geven aan iemand met een afwijkend standpunt;*
- g. ze nemen verantwoordelijkheid voor te verrichten taken.*

(Herziene kerndoelen voor het basisonderwijs, juli 1997, 9)

Op een school komen ook zaken aan de orde die weliswaar niet in de kerndoelen zijn opgenomen, maar waarvan het toch wenselijk is dat zij geleerd worden. Van iedere school wordt bijvoorbeeld ook verwacht dat zij de leerlingen houdingen, die gerelateerd zijn aan bepaalde waarden en normen, bijbrengt die van belang zijn voor hun functioneren in de (toekomstige) samenleving. De opdracht en de taak van de school om aandacht te besteden aan het zich eigen maken van houdingen (wel of niet beschreven in de kerndoelen) wordt aang-eduid als de pedagogische opdracht van de school. Iedere school kan voor een groot deel zelf de inhoud en de vormge-ving van haar pedagogische taak vaststellen. Daarbij moet wel reke-ning gehouden worden met de geldende wet- en regelgeving (vergelijk de kerndoelen) en met de levensbeschouwelijke en onderwijspedagogische grondslag van de betreffende school.

De pedagogische opdracht heeft betrekking op de taak van de school om de leerlingen te vormen tot vol-waardige burgers én medeburgers.

In de afgelopen decennia wisselden de denkbeelden over de invulling van de pedagogische taak van de school elkaar af. In de jaren zestig en zeventig werd vooral de nadruk gelegd op de welzijnstaak van de school. De school moest een plaats zijn waar iedere leerling zich in de eerste plaats thuis moest voelen en zichzelf kon zijn. In het no-nonsense tijdperk van de jaren tachtig werd het accent vooral gelegd op de leervakken met nadrukkelijke aandacht voor het leren van de Nederlandse taal, en rekenen en wiskunde.

Ondanks de wisselende wensen van beleidsmakers, leraren en ouders en ondanks alle maatschappelijke veranderingen is er met betrekking tot de leerinhouden in het basisonderwijs in de praktijk weinig veranderd. Wel veranderden de onderlinge betrekkingen in de school. Leraren en leerlingen gaan tegenwoordig anders met elkaar om dan veertig jaar geleden. Volgens velen is de samenleving nu dermate gewijzigd dat deze veranderingen ook consequenties moeten hebben voor de keuze en ordening van de leerinhouden. Ook de overheid is van opvatting dat de school zich meer en nadrukkelijk moet gaan richten op het bijbrengen van bepaalde houdingen bij de leerlingen. Het gaat dan vooral om houdingen die nodig zijn voor een goed functioneren in een democratische, pluriforme en multiculturele samenleving. In dit kader moet wel opgemerkt worden dat democratie, evenals sociocratie, niet zonder meer in een afzonderlijke leergang of in een lespakket ondergebracht kan worden.

Het democratisch functioneren leer je enkel en alleen door het te praktiseren, te kritiseren en zelfs in twijfel te trekken.

Omdat een goede voorbereiding op een democratisch burgerschap voor het (voort)bestaan van onze samenleving uitermate belangrijk is, is dit aspect van de pedagogische opdracht in de kerndoelen (verplichte leerinhouden) van het basisonderwijs opgenomen.

Het vraagstuk van de pedagogische opdracht van het onderwijs is zeer complex. Het ingroeien in een samenleving (socialisatie) waarin bepaalde waarden en normen (regels) gelden, vindt geleidelijk plaats. Zoals hierboven is opgemerkt, kan het niet als apart vak onderwezen worden. Bovendien is er bij het zich eigen maken van waarden en normen niet alleen sprake van houdingen (attitude/gedrag), maar ook van (sociale) kennis, inzicht en vaardigheden.

De school weet in het algemeen niet goed raad met zaken die niet in een afzonderlijk leer- of vormingsgebied zijn onder te brengen. Van de scholen wordt echter wel verwacht dat zij hun onderwijsaanbod relateren aan de waarden en normen. Sociocratie kan een richtsnoer bieden voor het overbruggen van deze kloof en kan zodoende een waardevolle bijdrage leveren voor het invullen van de pedagogische opdracht van de school.

Scholen die hun pedagogische opdracht ernstig nemen, hebben de volgende karakteristieken:

- *zij hebben duidelijke regels en afspraken over waarden en normen;*
- *zij betrekken de leerlingen en de ouders bij het formuleren van deze waarden en normen;*
- *zij organiseren veel activiteiten, ook buiten de lessen om;*
- *zij geven aan dat de leerlingen (mede) verantwoordelijk zijn voor het beheer van de eigen ruimte(n);*
- *zij vereisen een actief deelnemen en een medeverantwoordelijkheid van alle deelnemers voor het reilen en zeilen van de school;*
- *zij bevorderen de sociale en organisatorische vaardigheden van leerlingen (en van hun ouders);*
- *zij beoordelen elkaars (leraren én leerlingen) werkwijze.*

(Raad voor het Jeugdbeleid, 1996, 14)

Deze karakteristieken dienen geïnterpreteerd te worden als de uitkomst van een democratisch proces. Met in achtneming van dezelfde volgorde van de bovengenoemde karakteristieken kunnen scholen die een sociocratische werkwijze hanteren als volgt getypeerd worden:

- zij hebben duidelijke regels over het tot stand komen van afspraken bij het samenwerken en samenleven, en het regelen van de wijze waarop deze afspraken veranderd kunnen worden;
- zij betrekken alle deelnemers bij de schoolorganisatie en bij het (opnieuw) maken van de afspraken. Een en ander wordt niet gezien als een gunst, maar als een recht voor iedere deelnemer;

- zij bepalen in gemeenschappelijk overleg tussen leraren en leerlingen de activiteiten die uitgevoerd dienen te worden; dat geldt ook voor de buitenschoolse activiteiten;
- zij stellen vast dat leraren en leerlingen gemeenschappelijk verantwoordelijk zijn voor het beheer van de ruimte(n). In de klassen/groepen wordt deze verantwoordelijkheid uitgesproken, aanvaard en gedragen;
- zij hanteren de sociocratische basisregels, waardoor de deelnemers gelegenheid krijgen deel te nemen aan de beleidsbepaling én zich verantwoordelijk te voelen voor de uitvoering ervan;
- zij bevorderen die sociale en organisatorische vaardigheden die de deelnemers nodig hebben om optimaal in een kring(proces) te kunnen functioneren. In de klas- of groepsvergadering (de bespreking) vindt afstemming plaats tussen het individuele en het sociale;
- zij beoordelen en bespreken in een gemeenschappelijk overleg de uitvoering van de afspraken en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden.

3 Uitgangspunten, basisregels en leerinhouden

Inleiding

Om mee te kunnen beslissen over leefregels en afspraken in een school moeten de leerlingen zich een aantal zaken eigen maken. Het betreft hier eigenschappen die afgeleid zijn van het besef van gemeenschappelijkheid of saamhorigheid en inclusief denken, zoals: leren luisteren naar en omgaan met elkaar, leren argumenteren, leren afspraken te maken en deze ook na te komen, leren kiezen, leren verantwoordelijkheid te willen dragen, leiding kunnen geven aan de eigen ontwikkeling, het kunnen omgaan met verschillen en het kunnen hanteren van spanning. Volgens Boerwinkel is inclusief denken een "denken dat er principieel van uitgaat dat mijn welzijn niet verkregen wordt ten koste van of zonder de ander, maar alleen als de mens tegelijk het welzijn van de ander beoogt en bevordert" (Boerwinkel, 1975, 27). Leerlingen moeten zich deze vaardigheden en houdingen niet alleen eigen maken, maar ook leren deze in praktijk te brengen. De school behoort daartoe een passende leer- en oefenplaats te zijn.

Een democratische school is een school die democratisch georganiseerd is en waar de leerlingen leren op een democratische wijze te functioneren in de interne schoolorganisatie.

Uitgangspunten

Met het toepassen van het sociocratische beginsel wordt getracht het leven én samenleven op een menswaardige manier in te richten. Een humane samenleving impliceert, dat mensen op basis van gelijke rechten met elkaar omgaan en dat ieder individu erkend wordt in zijn menselijke waardigheid. Indien in een samenleving of in een samenlevingsverband (gezin, school, instelling, bedrijf) gemeenschappelijke doelen worden nagestreefd, dan is het noodzakelijk dat alle betrokkenen daadwerkelijk samenwerken. Mensen moeten elkaar benaderen als medemens in de betekenis van: iemand die je reisgezel (socius) is, maar ook als een persoon die af en toe tegenover je staat of als een persoon die je moet weten te overtuigen. Het gaat bij dit alles om het inzicht dat je er alleen niet komt en dat waarachtig (authentiek) samenleven alleen door samenspraak en samenwerking tot stand gebracht kan worden.

Een sociocratische werkwijze kun je niet opleggen, maar je kunt haar wel in en door onderling overleg vormgeven.

Waar mensen leven en samenleven worden voortdurend besluiten genomen. Aan het nemen van een besluit gaat besluitvorming vóóraf. Hieraan kan op verschillende manieren vormgegeven worden. De wijze waarop dat gebeurt, is medebepalend voor het handelen van de betrokkenen en voor de feitelijke kwaliteit van het samenleven.

Sociocratie heeft betrekking op de besluitvorming en vooral op de wijze waarop besluiten tot stand komen. Sociocratie heeft de nodige overeenkomsten met democratie. Bij zaken waar de instemming van anderen gewenst of noodzakelijk is, streeft de democratie er meestal naar dat alle betrokkenen met het betreffende besluit kunnen instemmen. Op dit punt verschillen sociocratie en democratie niet. Maar als het erom spant en de besluitvorming niet het

gewenste aantal stemmen oplevert, kiest de democratie voor het pragmatische principe van het meerderheidsbesluit ('de meeste stemmen gelden'), terwijl de sociocratie kiest voor het consentbeginsel ('ik heb geen zwaarwegend bezwaar').

Sociocraten zijn van mening dat bij democratisch genomen besluiten de meerderheid (die niet altijd gelijk hoeft te hebben) zijn wil kan opleggen aan de minderheid. Indien dat zo is, dan levert zo'n aanpak 'winnaars' en 'verliezers' op, met alle kwalijke gevolgen van dien, zoals negatieve of onbestuurbare processen. Sociocraten vinden dat dit voorkomen moet worden en dat personen niet in hun bestaan ontkend mogen worden bijvoorbeeld door hen als 'verliezer' te bestempelen. Verliezer-zijn kan immers het gevoel van eigenwaarde terdege aantasten. Belangrijke besluiten moeten daarom niet genomen worden bij meerderheid van stemmen, maar in en door onderling overleg en op basis van kennisname van elkaars argumenten. De sociocratische werkwijze beoogt een gemeenschapsordering waarin de persoon een duidelijk herkenbare plaats heeft. Overeenkomstig de functie, de taak en de daarbij behorende verantwoordelijkheid van de betrokkenen kunnen zij door middel van het consentbeginsel invloed uitoefenen op de interne organisatie van de gemeenschapsordering.

Een voorbeeld van een woordentwist over besluiten die genomen zijn op grond van meerderheid van stemmen en van de wrok die daaruit voortvloeit.

Kan men steeds maar doorgaan met het invoeren van nieuwe deugdelijkheidseisen bij de onderwijswetgeving? Is dit wel correct? Het kan wel want als de wetgever zulks bij gewone meerderheid beslist, is daar niets tegen te beginnen. Maar correct is het niet. Want er wordt ingebroken op iets wat met tweederde meerderheid was afgesproken: de vrijheid van inrichting, vastgelegd in artikel 23 van de Grondwet. Zo ook nu weer de discussie over de tussendoelen basisonderwijs. Laten we niet vergeten dat het invoeren van de kerndoelen in het basisonderwijs een zeer gewaagde stap is geweest, die op de rand van het acceptabele lag als deugdelijkheidseis.

(Her-mes, 1997, 23)

Belangrijke (beleids)beslissingen, dat wil zeggen besluiten die ingrijpende gevolgen hebben voor de betrokkenen, dienen vanuit het sociocratische beginsel met consent genomen te worden. Op basis van dit beginsel berust de macht om beleidsbeslissingen te nemen noch bij de enkeling, noch bij een kleine toplaag (management), noch bij de meerderheid, maar enkel en alleen bij de kracht van het argument van personen. Alle betrokkenen hebben een gelijkwaardige inbreng bij het nemen van besluiten. Indien dit consentbeginsel wordt veronachtzaamd, dan treden er allerlei tegenkrachten op. Dit moet worden voorkomen, omdat zulke negatief geladen krachten een goede doelrealisering belemmeren. Het toepassen van het consentbeginsel is bedoeld om geldige argumenten boven tafel te krijgen. Bij een sociocratische besluitvorming is de argumentatie van alle betrokkenen bij het nemen van een besluit doorslaggevend. Het streven naar consent bij beleidsbeslissingen is volgens de sociocraten een noodzakelijke voorwaarde, wanneer (groepen van) personen een gemeenschappelijk doel nastreven.

Overigens behoeven niet alle beleidsbeslissingen in een sociocratisch georganiseerde organisatie met consent genomen te worden. Er blijft binnen de sociocratische werkwijze ook ruimte voor andersoortige vormen van besluitvorming zoals de autoritaire beslissing, het

meerderheidsbesluit en zelfs loting, mits met een 'geen-bezwaar-besluit' (consent) besloten is een en ander op een dergelijke wijze te regelen.

De sociocratische basisregels

Vanuit het beginsel van de gelijke rechten waarborgt sociocratie de inbreng van alle betrokkenen bij het nemen van (beleids)-beslissingen aan de hand van vier basisregels. Deze regels worden hier kort toegelicht.

1. *Consentbeginsel bij de besluitvorming.*

Het consentbeginsel, ook wel het principe van 'geen zwaarwegend bezwaar' genoemd, is bepalend voor het nemen van een besluit. Dit houdt in dat een (beleids)-besluit pas kan worden genomen indien geen van de betrokkenen daartegen een (beargumenteerd en zwaarwegend) bezwaar heeft.

Het consentbeginsel vormt uiteraard geen garantie voor de juistheid van de beslissing. Dit nadeel geldt echter voor iedere wijze van besluitvorming. Indien echter door middel van het consentbeginsel een besluit genomen is, dan dient iedereen die aan de besluitvorming heeft deelgenomen zich aan dit besluit te houden. Elke deelnemer heeft immers de gelegenheid gekregen op grond van argumenten invloed uit te oefenen op het besluit. Iedereen heeft ook van de mogelijkheid gebruik kunnen maken het besluit op te schorten door geen consent te verlenen. Besluitvorming met consent wijkt op dit punt af van andere wijzen van democratische besluitvorming.

2. *Opbouw in kringen.*

Teneinde te voorkomen dat iedereen over alles moet meepraten waardoor een vlotte, goede afhandeling van een besluitvormingsproces bemoeilijkt wordt, is de socio-cratische kringorganisatie ontwikkeld. De omvattende organisatie van een institutie is daartoe opgedeeld in kleinere eenheden, kortweg 'kringen' genoemd, die een bepaald en duidelijk afgebakend beleidsgebied bewaken. Tot een kring behoren personen die een functionele eenheid vormen, dat wil zeggen alle betrokkenen die eenzelfde doel nastreven. Elke kring formuleert binnen de algehele taakstelling van de organisatie zijn eigen taak en stelt vast op welke wijze hij deze taak wil volbrengen. Hier vloeien een aantal functies uit voort: de leidinggevende, de uitvoerende en de beoordelende ('metende') functies. Binnen de kringen worden de onderscheiden functies en taken verdeeld. De leden van een kring dienen er bovendien voor te zorgen dat ze geschoold worden, zowel op hun specifieke deskundigheid (vakgebied) als op het gebied van beleid, bestuur en de sociocratische kringorganisatie.

3. *'Dubbele' koppeling tussen de kringen.*

Elke kring maakt deel uit van een meer omvattend geheel. De kringen zijn de zelfstandige raderen van de totale kringorganisatie. Om de dynamiek van de kringorganisatie een kans te geven, moeten de verschillende kringen aan elkaar gekoppeld worden. Deze koppeling is noodzakelijk om te voorkomen dat de kringen als geïsoleerde eenheden gaan functioneren. Vandaar dat tenminste twee personen ('dubbele' koppeling) uit een kring deelnemen aan de besluitvorming in de naasthogere kring, te weten de functionele leider en de gekozen afgevaardigde(n).

4. *Kiezen van personen.*

Het kiezen van personen, respectievelijk het toedelen van functies en taken aan personen gebeurt uitsluitend na een open discussie en met consent.

Een institutie die is ingericht overeenkomstig het model van de sociocratische kringorganisatie dient er vanuit te gaan dat de kringleden weliswaar verschillen, maar desondanks toch gelijke rechten hebben. Uitgaande van een gemeenschappelijke taakstelling waarborgt het consentbeginsel een gelijkwaardige deelname van alle betrokkenen. Het gaat per slot om een deelname en betrokkenheid waarbij niemand ontkend wordt in zijn individualiteit.

de basisregels van de sociocratie

- consentbeginsel
- opbouw in kringen
- 'dubbele' koppeling
- open verkiezing van personen

Sociocratisch basisonderwijs

De Wet op het primair onderwijs richt zich op een breed vormingsaanbod (dus niet alleen cognitieve ontwikkeling) en erkent de onderlinge verschillen tussen leerlingen. De Wet verlangt van iedere school dat zij het onderwijsaanbod en de interne schoolorganisatie op deze beide noemers adequaat afstemmen. Bezien vanuit deze noemers passen sociocratie en basisonderwijs heel goed bij elkaar. Sociocratie biedt vanuit haar beginsel en de daarop gebaseerde basisregels, een scenario en een instrumentarium om het leven en samenleven vorm te geven. Zij is echter niet bij machte alle problemen op te lossen of te voorkomen. De sociocratische werkwijze maakt deze problemen echter wel zichtbaar, zodat er iets mee gedaan kan worden.

Gezinnen en scholen bieden kinderen te weinig mogelijkheden om hun eigen krachten en potentieel te testen. Volwassenen laten kinderen niet maximaal gebruik maken van hun mogelijkheden. Het klein-zijn en het onvermogen worden te veel benadrukt. We geven kinderen veel vrijheid zonder bijpassende verantwoordelijkheden. We laten ze vaak eerst maar gaan om daarna terug te vallen op autoritaire methoden. Die methoden passen niet meer in een democratische samenleving. Kinderen hebben

geleerd om voor zichzelf op te komen. Ze zijn vaak goed in het beïnvloeden van hun ouders. Terwijl de ouders hulpeloze pogingen doen om het gedrag van hun kind te veranderen.

Tegen deze achtergrond is de uitdaging van een school des te groter om naar wegen te zoeken hiermee om te gaan. Scholen lijken in toenemende mate behoefte te hebben aan een kader, een concept waarmee in de praktijk van alle dag op een democratische wijze met kinderen wordt omgegaan.

(Joosten, 1997, 19)

Het is van belang dat de leraren en de leerlingen ervaren wat het inhoudt om (een gedeelte) verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen ontwikkeling en de eigen leef- en werkomstandigheden. Het sociocratisch beginsel komt in de school vanuit twee invalshoeken aan de orde: het werken met sociocratie en het *leren* werken met sociocratie. Deelname van alle betrokkenen bij het bepalen van het beleid is van wezenlijk belang, omdat ieder mens behoefte heeft aan erkenning, aan een gevoel van autonomie en competentie en aan het onderhouden van goede relaties.

Een sociocratisch georganiseerde basisschool richt zich niet alleen op het bestuur, de directie en de leraren, maar op alle deelnemers, dus ook op de leerlingen. De leerlingen maken deel uit van deze schoolorganisatie en kunnen overeenkomstig hun plaats rechtstreeks en niet vrijblijvend invloed uitoefenen op de interne organisatie. De leerlingen zijn hierdoor in de gelegenheid te oefenen met zaken die te maken hebben met het leren samenleven en samenwerken.

Het vaststellen, afschaffen of wijzigen van afspraken of regels overeenkomstig het model van de sociocratische kringorganisatie geschiedt door de betrokkenen zelf. Iedere kring stelt zijn eigen regels op, die echter niet strijdig mogen zijn met de regels van de kring van hogere orde. Het vaststellen, wijzigen of afschaffen van de regels gebeurt op basis van het consentbeginsel. In een basisschool zal er bij de leerlingen sprake zijn van een toenemende bijdrage aan het beleid. Door het opklimmen van de (leer)jaren worden bepaalde leerlingen meer competent.

In een sociocratisch georganiseerde basisschool worden de volgende kringen onderscheiden: een bestuurskring, een schoolkring, groepskringen en (eventueel) hulpkringen. Deze kringen worden 'dubbel' aan elkaar gekoppeld.

Niet de ouders maar de leerlingen zijn met de leraren de feitelijke deelnemers aan de schoolorganisatie. De leerlingen functioneren als (mede)-bepalers en als uitvoerders van het beleid voornamelijk in de groepskringen. Als afgevaardigde van een groep kunnen de leerlingen ook participeren in de schoolkring.

De wettelijk vastgelegde medezeggenschap van de ouders, voor zover deze is geïnstitutionaliseerd in de medezeggenschapsraad, kan in zijn huidige vorm in een gesociocratiseerde schoolorganisatie overbodig worden. Door het uitvoeren van het consentbeginsel, de principes van de 'dubbele' koppeling en de open verkiezingen wordt de in-spraak van de eigenlijke deelnemers in de organisatie afdoende gewaar-borgd. De

medezeggenschapsraad en ook de ouderraad zijn, voor zover zij beleidsbeslissingen nemen, in een sociocratische kringorganisatie niet noodzakelijk. Het verdient aanbeveling deze raden een meer geëigende positie in de organisatie te geven. Indien scholen deze opvatting willen effectueren, dan is het noodzakelijk hiervoor een juridisch kader te scheppen.

Leerinhouden

In het voorafgaande kwam de pedagogische opdracht van de school op verschillende plaatsen aan de orde. In dit verband is betoogd dat de sociocratische werkwijze niet rechtstreeks een aantal deugden probeert aan te leren, zoals: respect, beleefdheid, moed, zelfdiscipline, eerlijkheid. In een pluriforme school zullen de betrokken leraren, leerlingen en ouders deze deugden verschillend om-schrijven en waar-deren. De meerwaarde van het sociocratische beginsel is dat het een richtsnoer biedt om niet moraliserend of leerstellig (dogmatisch) over deze deugden te spreken. Uitgaande van de verschillende perspectieven die de betrokken deelnemers hebben, staat de sociocratische werkwijze borg voor een aanpak waarbij in en door overleg besluiten kunnen worden genomen. Veelvormigheid en verscheidenheid zijn verrijkend voor een samenleving, zij het dat niet alle deugden en waarden en normen acceptabel zijn. Opvattingen of praktijken worden afgewezen die andere personen of bepaalde groeperingen uitsluiten, die hun inbreng niet erkennen en die geen interactie tussen personen onderling en groeperingen mogelijk -maken.

Met de sociocratische werkwijze zijn een aantal specifieke leerinhouden verbonden. De inhouden die de leerlingen zich eigen moeten maken, zijn in alle geval de volgende:

- het leren beargumenteren van eigen en andermans standpunten;
- het leren omgaan met het andere en met andersdenkenden;
- het leren delegeren van taken en verantwoordelijkheden (onder andere het kiezen van afgevaardigden);
- het leren leiden en geleid te worden;
- het leren relativeren van 'ware' deugden, kennis en standpunten;
- het leren nemen van besluiten met consent;
- het leren de consequenties te aanvaarden van besluiten die zijn genomen.

Deze leerinhouden zijn zowel te relateren aan de leergebiedgebonden kerndoelen (de vakken) als aan de leergebiedoverstijgende kerndoelen.

De sociocratische benadering moet wel beter werken dan de democratische, omdat het consentbeginsel veel beter dan het meerderheidsbeginsel in staat stelt de voor adequate besturing noodzakelijke meetgegevens te ontsluiten.

Het versneld plaatsgrijpende proces van informatisering van de samenleving betekent een stimulans voor de sociocratie. Het biedt niet alleen enorme mogelijkheden voor de sociocratische besturingsvorm, maar maakt invoering van sociocratie-achtige structuren noodzakelijk.

(Nauta, 1989, 33)

4 De interne schoolorganisatie

Inleiding

Een sociocratische werkwijze biedt de leerlingen de nodige gelegenheid om kennis, in-zicht, vaardigheden en houdingen te verwerven om als volwaardig deelnemer in de (school)gemeenschap te participeren. Bovendien biedt deze werkwijze de scholen de mogelijkheid om de eigen interne schoolorganisatie te sociocratiseren. Dit hoofdstuk betreft het sociocratiseren van een organisatie en het toepassen van de sociocratische werkwijze op de interne schoolorganisatie. Eerst worden de *uitgangspunten* van de sociocratische kringorganisatie besproken, vervolgens komen twee te onderscheiden *organisatievormen* aan bod, te weten de *uitvoeringsorganisatie* en de *kringorganisatie*.

Uitgangspunten

Een basisschool is een institutie die tot taak heeft het organiseren van goed onderwijs. In een sociocratisch georganiseerde basisschool wordt het werken en samenleven door alle deelnemers benaderd als een dynamisch proces. Dynamisch betekent in dit verband dat op bepaalde momenten in het uitvoeringsproces 'storingen' kunnen optreden, waarbij het erom gaat deze onvoorziene gebeurtenissen te onderkennen en zo goed mogelijk op te heffen. Een organisatie is gebaat bij een voortdurend streven naar een dynamisch evenwicht dat bewaakt wordt in een kringproces. Het is van belang inzicht te hebben in deze kringprocessen teneinde het evenwicht in de organisatie te behouden. Dynamische processen zijn goed te reguleren indien er sprake is van gelijkwaardige betrekkingen. In een kringproces zijn drie samenstellende delen voorzien: een deel dat opdracht en richting geeft (*leden*), een deel dat uitvoert (*uitvoeren*) en een deel dat het geheel bewaakt, respectievelijk meet en terugkoppelt (*meten*).

In de sociocratie gaat men ervan uit dat deze drie functies: leiden, uitvoeren en meten, in het dynamische kringproces gelijkwaardig zijn. Dat houdt in dat deze functies even 'zwaar' zijn, ofwel evenveel 'rechten' hebben. Het leidinggeven mag bijvoorbeeld het uitvoeren niet gaan overheersen. De gelijkwaardigheid wordt gegarandeerd door het consentbeginsel. De personen die de onderscheiden functies (leiden, uitvoeren en meten) representeren, moeten consent geven bij het nemen van beleidsbesluiten.

De voorstelling die we ons maken van kinderen, leerkrachten en teams of organisaties, is beheerst door de volgende kern:

(1) Kinderen, leerkrachten en organisaties - dat laatste in overdrachtelijke zin - zijn levende wezens.

(2) Levende wezens zijn wonderbaarlijk: ze hebben krachten in zich die hen drijven naar evenwicht en groei. In tegenstelling tot de dode materie die zich alleen maar laat bewerken, steekt er een dynamiek in.

(3) Heilzame en duurzame ontwikkeling bevorderen in kinderen, leerkrachten en organisaties is alleen maar mogelijk als men die dynamiek weet aan te spreken, die levensenergie weet te wekken.

(Laevers, 1997, 2)

In de meeste (school)organisaties treffen we altijd drie essentiële functies of *taakcomponenten* aan: de leidinggevende ('Wie geeft leiding aan wie?'), de functionele ('Wie doet wat?') en de informatieve organisatie ('Wie wordt hoe geïnformeerd?'). Ook in een sociocratische kringorganisatie zijn deze componenten aanwezig. Het geheel wordt echter (aan)gestuurd en bewaakt door de kringorganisatie. De sociocratische kringorganisatie wordt met haar basisregels als het ware over de bestaande organisatiestructuur heen gelegd en wordt zo het besturende deel (het 'beleidsorgaan') van de hele organisatie. Kortom, de kringorganisatie bestuurt de gehele organisatie.

Slingeren moet!

In de literatuur over sociocratie wordt het dynamisch kringproces vergeleken met een fietser die slingerend van A naar B gaat. Slingerend, corrigerend, manoeuvrerend wordt de weg afgelegd. De fietser bevindt zich in een kringproces (hersenen, motoriek en zintuigen). Als de fietser in een rechte lijn op z'n doel afgaat (stuur vast), verstoort hij het dynamisch evenwicht. 'Slingeren moet', luidt het devies om het doel te bereiken. De drie functies van het kringproces zijn in deze metafoor aanwezig: het leidinggevende deel (hersenen), het uitvoerende deel (benen, handen) en het metende deel (ogen, evenwicht). In dat kringproces kan de fietser al slingerend zijn doel realiseren.

(Sociocratisch Centrum, z.j., 3)

De meeste mensen maken deel uit van instituties die sterk hiërarchisch ('top-down' of 'baas-knecht') gestructureerd zijn. De vanuit sociocratisch oogpunt noodzakelijke kringprocessen kunnen in deze structuur niet of slechts in beperkte mate aan bod komen. Het gevolg is dat mensen gewoonlijk niet op basis van een gelijkwaardige inbreng worden betrokken bij de besluit-vorming en de uitvoering van de besluiten van hun 'eigen' organisatie. Deze gelijkwaardigheid is echter van het hoogste belang voor hun persoonlijke functioneren. Indien mensen geheel of gedeeltelijk ontkend worden in hun persoon-zijn en gedwongen worden iets te doen waarvan ze het belang niet inzien, treedt er immers weerstand of zelfs actief verzet op. Een sociocratische werkwijze maakt het mogelijk dat men een middel in handen heeft om dat te voorkomen.

Instituties die hun structuur willen dynamiseren door op een sociocratische wijze aan het werk te gaan, zullen de uitgangspunten en de basisregels in acht moeten nemen. Volgens de sociocratische werkwijze bestaat de organisatie van een basisschool uit functionele eenheden, kringen genoemd. In een basisschool moeten we denken aan groepskringen (klassen of groepen), een schoolkring en een bestuurskring. Bij het bespreken van onderwerpen in de onderscheiden kringen wordt eerst aangegeven of het onderwerp al dan niet in de betreffende kring thuishoort. Een en ander is afhankelijk van de taakstelling van de kring. Er is een verschil tussen *beleids-* en *uitvoerings*besluiten. Door dit onderscheid te maken, wordt voorkomen dat alles met iedereen besproken moet worden. Door alle betrokkenen in de kring een functie te geven, krijgen de deelnemers een welomschreven positie (functie, taak en plaats) in de overkoepelende organisatie.

Iedereen kan vanuit zijn positie rechtstreeks invloed uitoefenen op zijn eigen leefwerkomsandigheden en via de dubbele koppeling met de 'hogere' kringen op het -schoolbeleid. In de kringen moet duidelijkheid zijn over wat waar besproken wordt (doelstelling en kringreglement).

Het gebruik van de 'dubbele' koppeling voorkomt dat bepaalde kringen of individuen een eigen weg gaan en daardoor geïsoleerd raken. Er moet altijd een koppeling zijn tussen een deel van de organisatie (bijvoorbeeld een groepskring) en het overkoepelende geheel (schoolkring). Er mogen geen 'eilanden' ontstaan. In een basisschool wordt bijvoorbeeld een groep of jaarklas gekoppeld aan de schoolkring. De groepsleraar en de afgevaardigde uit de betreffende klas nemen deel aan de bespreking in de schoolkring. Voor de jongste kinderen van de basisschool, onder- en middenbouw, kan een andere organisatievorm gekozen worden, bijvoorbeeld het houden van besprekingen in de eigen groep, zo mogelijk gekoppeld aan andere groepen.

Voor de verschillende functies (afgevaardigde, besprekingsleider) in een kring worden mensen gekozen na een open discussie en met toepassing van het consentbeginsel. Voorts krijgen alle betrokkenen overzicht van en inzicht in het geheel van taken dat is voorzien. Een implicatie bij het toepassen van deze basisregel kan zijn dat personen niet altijd dezelfde taken tot in lengte van jaren moeten uitvoeren. In de kringen worden de taken vastgesteld en toegewezen. Deze taken worden later op de werkplek uitgevoerd.

Ter illustratie een mogelijke implicatie die verbonden is aan het invoeren van de sociocratische werkwijze in een basisschool.

Anders werken

Bij de invoering van de sociocratische werkwijze in een basisschool worden veel teamvergaderingen overbodig door een meer efficiënte werkwijze, omdat verdubbeling van het overleg en het niet goed onderscheiden van beleids- en uitvoeringsbesluiten verdwijnen. Plenaire teamvergaderingen op scholen plegen vaak een herhaling te zijn van hetgeen elders ook al is besproken.

Een voorbeeld uit de onderwijspraktijk moge dit verduidelijken. Indien in een schoolkring is voor-gesteld een nieuw onderwijsleerpakket (methode) voor het reken- en wiskundeonderwijs aan te schaffen, dan verdient het aanbeveling een hulpkring in te stellen. De leden van deze hulpkring komen vervolgens met een voorstel, waarna de schoolkring beslist. Niet alle voorbereidingen behoeven bij deze werkwijze door iedereen uitgevoerd te worden. Kortom, de schoolkring definieert het probleem en organiseert de aanpak ervan. Ze signaleert, delegeert de beleidsvoorbereiding, bepaalt als kring zelf het beleid, waarna in tweede instantie de uitvoering wordt gedelegeerd aan de leden van de kring.

De schoolkring (leraren en leerlingen) is anders samengesteld

dan de traditionele schoolteams (alleen leraren). Ook de werkwijze verschilt. Nu vormt het schoolteam vaak een (te) sterk machtsblok binnen de interne schoolorganisatie, waardoor de andere deelnemers (leerlingen en ouders) van de organisatie te passief worden en niet volwaardig (kunnen) participeren.

Organisatievormen

Er worden twee organisatievormen onderscheiden: de *kringorganisatie* en de *uitvoeringsorganisatie*. De kringorganisatie is de overlegstructuur voor de beleidsbepaling. Deze richt zich tevens op het afspreken en bewaken van de regels. De uitvoeringsorganisatie houdt zich bezig met het uitvoeren van de taken die door de kring zijn vastgesteld. Er is een onderscheid tussen de dagelijkse werkstructuur én de overlegstructuur waarbij beleid en uitvoering ter discussie gesteld kunnen worden. In de kringvergadering (bespreking) gaat het om beleidsbepaling en niet om het werk-overleg over de dagelijkse uitvoering. De kring- en de uitvoeringsorganisatie van een basisschool zien er als volgt uit:

kringorganisatie (= overlegstructuur voor beleidsbepaling)		uitvoeringsorganisatie (= dagelijks werk)	
samenstelling	taken	samenstelling	taken
bestuurskring school en buitenwereld (schooloverstijgend; relatie met buitenschoolse instanties)	- doelen voor <i>totale</i> organisatie formuleren - doelen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor bestuurskring en zijn functionarissen formuleren - informatie regelen	- bevoegd gezag (leden schoolbestuur) - directeur - afgevaardigde van de schoolkring	- uitvoeren van de door de bestuurskring vastgestelde taken
schoolkring school (groepsoverstijgend; interne schoolorganisatie)	- doelen voor <i>groepsoverstijgend</i> beleid formuleren - doelen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor schoolkring en zijn functionarissen formuleren - informatie regelen	- directeur {directeur(en) en/of adjunct directeur} - afgevaardigde(n) groepskringen - groepsleraren	- uitvoeren van de door de schoolkring vastgestelde taken
groepskringen klas of groep	- doelen voor de <i>groep</i> formuleren - doelen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de groep en zijn leden formuleren - informatie regelen	- groepsleraren - leerlingen	- uitvoeren van de door de groepskringen vastgestelde taken

Schema: De kring- en uitvoeringsorganisatie van een basisschool.

Bij het bestuderen van het organisatiemodel van een institutie staat het antwoord op de volgende vragen voorop:

- Wie geeft leiding aan wie?
- Wie doet wat en met welk doel?
- Wie wordt hoe geïnformeer-d?

Om inzicht en overzicht te krijgen ter zake van de organisatie worden de bovenstaande vragen als vertrekpunt genomen voor het beschrijven van een drietal functies of taken van de school. De antwoorden leiden naar de hoofdtaken van iedere organisatie: leiden, uitvoeren en meten (voortgangs- en kwaliteitsbewaking). Door het toevoegen van de sociocratische kringorganisatie aan een bestaande organisatie wordt het mogelijk dat alle betrokkenen goed in- en overzicht kunnen verkrijgen met betrekking tot het functioneren van de eigen organisatie. Bovendien kunnen zij vanuit de kringorganisatie kwalitatieve verbeteringen voorstellen. Storingen of problemen kunnen uiteraard niet altijd voorkómen, maar wel aangepakt worden.

De uitvoeringsorganisatie

Leiden

Leiden houdt in: leiding geven én geleid worden. De deelnemers nemen op basis van een gelijkwaardige inbreng deel aan het nemen van beleidsbesluiten. De leidinggevendenden zorgen ervoor dat er dagelijks gewerkt wordt overeenkomstig de afspraken die in de kring zijn gemaakt en geven volgens de afgesproken regels opdrachten. Daarbij geldt dat elke persoon binnen de gestelde grenzen zelfstandig kan beslissen. Kijken we naar de interne schoolorganisatie dan zien we dat de groepsleraren leiding geven aan hun groep, de directeur geeft leiding aan het lerarenteam en het bevoegd gezag (schoolbestuur) leidt de gehele schoolorganisatie.

In het nu volgende schema wordt aangegeven op welke wijze het leidinggeven in een basisschool gewoonlijk geregeld is. Wanneer een organisatie verandert in een sociocratische organisatie wijzigt het schema van leidinggeven niet. In het 'open' blok kunnen de leden van een eventueel in te stellen hulpkring plaatsnemen.

				bestuur (bevoegd gezag)							
				directie							
groeps- leraar		groeps- leraar		groeps- leraar		- vakleraren - externen					
groep		groep		groep							

Schema: Leidinggeven in een basisschool

Uitvoeren

In een sociocratische organisatie kunnen alle betrokkenen weet hebben van de afspraken die gemaakt zijn tijdens de kringvergaderingen. De gemaakte regels en afspraken hebben altijd betrekking op de organisatie én het individu. Ze zijn opgesteld om het samenspel in de institutie zo goed mogelijk te laten verlopen. Van belang is dat niet alleen de functies maar ook de taakstellingen van de betrokkenen duidelijk omschreven zijn. Uit de functieomschrijvingen moet blijken hoe de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden geregeld. Een en ander geldt zowel voor alle deelnemers (dus ook de leerlingen) als voor de diverse kringen. De kringen hebben immers ook taken en verantwoordelijkheden. Er komen dus functieomschrijvingen van de deelnemers én de kringen. Kenmerkend voor een sociocratische werkwijze is dat alle betrokkenen en alle kringen het recht hebben, weliswaar volgens de sociocratische spelregels, de functie- en taakstellingen en de daarop gebaseerde taak-omschrijvingen vast te stellen en te wijzigen.

Metten

De kringstructuur is het aangewezen middel om dynamische processen te sturen en te bewaken. Door aan de hiërarchische structuur van een organisatie (leiden-uitvoeren) een terugkoppel-structuur (metten) toe te voegen, ontstaat de kringstructuur (leiden-uitvoeren-metten). Het metten is noodzakelijk om een continue voortgangs- en kwaliteitsbewaking te waarborgen. De mensen die de functies leiden, uitvoeren en metten vervullen, nemen vanuit een gelijkwaardige inbreng deel aan de beleidsbesluitvorming. Het consentbeginsel staat borg voor die gelijkwaardigheid. Om goed te kunnen sturen is het noodzakelijk dat er voldoende en betrouwbare meetgegevens beschikbaar komen. Welke meetgegevens er nodig zijn, wordt door de kring bepaald. In de *informatieve structuur* van een organisatie wordt aangegeven welke en op welke wijze meetgegevens worden verzameld en verspreid. Ook moet duidelijk zijn hoe de administratie wordt gevoerd door onder andere aan te geven wat er met verslagen, afsprakenlijsten en andere documenten gebeurt.

De kringorganisatie

De meeste instituties werken met een sterk hiërarchisch geordende organisatiestructuur. Voordeel: herkenbaar, duidelijk en snel. Nadeel: levert 'verliezers' op en vernietigt energie en kapitaal. Sociocratie behoudt de bestaande structuur en voegt de kringorganisatie eraan toe. Omdat iedere institutie een eigen taakstelling-('missie') heeft, zal zij een voor de eigen organisatie geschikte opbouw (schema) van de kringen moeten ontwerpen.

De organisatie van een 'eenvoudig' samengestelde basisschool wordt opgedeeld in functionele kringen met een eigen taakstelling en een eigen beleid. Elke afzonderlijke klas/groep vormt zo'n functionele kring. Deze wordt geleid door een groepsleraar: de benoemde, leidinggevende functionaris. De groepsleraar heeft vanuit deze functie zitting in de naasthogere kring (de schoolkring). Ook de gekozen afgevaardigde van de kring gaat naar deze naasthogere kring. De afgevaardigde 'meet' of de besluiten die genomen worden uitvoerbaar zijn voor de eigen kring. De leidinggevende functionaris krijgt de opdrachten van de naasthogere kring en geeft leiding bij de invoering van de besluiten in de eigen kring. Deze dubbele koppeling is essentieel voor de sociocratische kringorganisatie. De onderscheiden functies (leidinggever en afgevaardigde) mogen niet door één persoon uitgeoefend worden. Vandaar dat elke kring met minstens twee functionarissen deelneemt aan de naasthogere kring. De kringorganisatie kan als volgt schematisch weergegeven worden.

Kenmerken van een kring (bestuurs-, school- en groepskring):

- De leden van een kring streven een ge-meenschappelijk doel na.
- Een kring is een autonome eenheid. Dat betekent dat een kring zijn doelstelling en het proces om dat doel te bereiken zelf bepaalt en uitvoert. Een en ander binnen de grenzen die door de naasthogere kring met consent zijn vast-gesteld.
- In iedere kring zijn drie aspecten te onderscheiden: leiden, uitvoeren en meten. Deze zijn nodig voor het in stand houden van het dynamische kring-proces.
- De kring is 'dubbel' gekoppeld aan de naasthogere kring.
- In de kringen komen beleidszaken aan de orde. De leden van de kring kunnen uitvoeringsbesluiten, zo daar behoefte aan is, wel in de kring ter sprake brengen.
- In de beleidsbepalende kringvergaderingen kan zowel over zaken als over personen vrijuit gesproken worden.
- De groepskringen kunnen hun afgevaardigde(n) kiezen na een open discussie.

Iedere organisatie maakt zijn eigen kringschema. In de hier beschreven kringorganisatie van een basisschool zijn de volgende kringen met hun samen-stelling en werkzaamheden te onderscheiden.

kring-en	samenstelling	werkzaamheden
bestuurskring	<ul style="list-style-type: none"> - externe deskundigen - directeur - gekozen afgevaardigde(n) van de schoolkring 	<ul style="list-style-type: none"> - bepaalt het algemene beleid van de organisatie - stelt het organisatie- en kringstatuut op - stelt het eigen kringreglement op, overeenkomstig kringstatuut (Ook kan ervoor gekozen worden de structurele afspraken in het logboek van iedere kring op te nemen)
schoolkring	<ul style="list-style-type: none"> - directeur - groepsleraren - gekozen afgevaardigde(n) van de groeps-, vak- en hulpkringen 	<ul style="list-style-type: none"> - voert het door de bestuurskring gedelegeerde beleid uit - bepaalt beleid van de schoolkring - stelt een kringreglement op overeenkomstig kringstatuut
groepskring	<ul style="list-style-type: none"> - groepsleraar - leerlingen van een groep 	<ul style="list-style-type: none"> - bepaalt beleid van de eigen groep - voert het door de schoolkring gedelegeerde beleid uit - stelt kringreglement op overeenkomstig kringstatuut
(vak)lerarenkring (participerende ouders en externen)	<ul style="list-style-type: none"> - directeur - (vak)leraren - ouders - externen - onderwijsondersteunend personeel 	<ul style="list-style-type: none"> - bepaalt beleid van de (vak)lerarenkring - voert het door de schoolkring gedelegeerde beleid uit - stelt kringreglement op overeenkomstig kringstatuut
hulpkring	<ul style="list-style-type: none"> - directeur - leden van deze tijdelijke kring 	<ul style="list-style-type: none"> - doet beleidsvoorstellen voor de kring die hem heeft ingesteld

Schema: Kring-en, samenstelling en werkzaamheden

De *bestuurskring* bepaalt het algemene beleid van de organisatie en bestuurt de schoolkring. In een traditionele organisatie wordt beleid 'boven' in de organisatie bepaald en 'beneden' uitgevoerd. In de kringstructuur bepaalt iedere kring beleid. Beleid in termen van 'een plan van actie' om het doel te bereiken. Bij de bestuurskring betreft het beleid dat in algemene termen gesteld wordt en van invloed is op de gehele organisatie.

Van de *(vak)lerarenkring* maken deel uit: alle (vak)leraren, het onderwijsondersteunend personeel, de participerende ouders en soms personen die van buiten worden aangetrokken. In het hier gepresenteerde schema staat deze kring onder rechtstreekse leiding van de directeur. Iedere school kan voor een eigen organisatiemodel (schema) kiezen, mits de sociocratische regels worden toegepast.

Hulpkringen zijn kringen die het beleidsvoorbereidend werk uitvoeren. Ze doen beleidsvoorstellen voor de kring die ze heeft ingesteld. Ze moeten werken conform het kringstatuut en behoeven geen eigen kringreglement op te stellen. Er kunnen ook externen aan mee doen. De hulpkring bepaalt zelf geen beleid, ze komt met voorstellen. Hulpkringen zijn meestal van tijdelijke aard.

Samenvattend

Het implementeren van de sociocratische werkwijze betekent dat aan de bestaande organisatiestructuur van een school de sociocratische kringstructuur wordt *toegevoegd*. Het beleid van de school wordt bepaald in de onderscheiden 'kringen'.

Bij een basisschool zijn dat: een bestuurskring, een schoolkring, groepskringen en eventuele vakleraren- en hulpkringen. Het indelen van de organisatie in kringen is kenmerkend voor sociocratisch georganiseerde instituties.

Wanneer de sociocratische werkwijze betrokken wordt op de organisatie van een institutie is er sprake van een sociocratische kringorganisatie. Het vertrekpunt van een op sociocratische leest geschoeide school is dat de betrokkenen (dat zijn alle mensen die werken aan de gemeenschappelijke doelstelling van de school) invloed moeten kunnen uitoefenen op hun eigen leef-werksituatie. Dat kan door de besluitvorming te koppelen aan het consentbeginsel. Niet de getalsverhoudingen (meerderheid van stemmen) maar de argumenten geven dan de doorslag bij het nemen van besluiten.

Bij het sociocratiseren van een organisatie blijven de traditioneel onderscheiden hoofdtaken in de uitvoeringsorganisatie bestaan. De sociocratische kringorganisatie wordt als het ware aan de bestaande structuur toegevoegd en wordt daarmee het regelende deel, dat wil zeggen het beleidsorgaan van de organisatie. Ter realisering van de doelstelling van de institutie wordt de organisatie opgedeeld in een aantal kringen. Kringen zijn functionele 'eenheden' in de kringorganisatie. Ze hebben een eigen doelstelling, bepalen hun eigen beleid en zijn er om allerlei spanningen in de organisatie beheersbaar te maken. Met het consentbeginsel als instrument zorgen de kringen voor dynamisch evenwicht in de organisatie. De kring biedt een basis voor veiligheid van alle betrokkenen. Daar kan niemand ontkend worden en kan men elkaar aanspreken op de afspraken die gemaakt zijn. De besluiten worden uitgevoerd door alle kringleden. In de kringen vindt afstemming plaats van de verschillende denk- en leefwerelden. Daarmee wordt voorkomen dat er sprake is van een 'wij- en zij-denken'.

5 Werkwijzen

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan een aantal werkwijzen bij het houden van een kringvergadering of een bespreking. Er worden aandachtspunten opgesomd die bedoeld zijn om de bespreking in goede (sociocratische) banen te leiden. De uiteindelijke vormgeving van de bespreking kan in de afzonderlijke scholen verschillen, onder voorwaarde dat de essentie behouden blijft, dat wil zeggen: rechtdoen aan alle deelnemers door in samenspraak en samenwerking met consent besluiten te nemen.

Bespreking is volgens mij een half uurtje waarin je dingen bespreekt die nut hebben. Dus geen dingen zoals: die en die schoppen me, maar dingen die voor de hele klas nut hebben.
(Inge, 10 jaar)

De sociocratische werkwijze houdt naast het organiseren van kringvergaderingen, tevens in dat de schoolorganisatie bestaat uit een aantal 'dubbelgekoppelde' kringen. Iedere afzonderlijke klas of groep vormt een kring. Regelmatig komen de deelnemers van de klas/groep in vergadering bijeen om het beleid en de beleidsuitvoering te bespreken. Deze kringvergaderingen worden in dit boek besprekingen genoemd.

De besprekingen vormen de kern van de sociocratische kringorganisatie. In de kringen kunnen ervaringen en denkbeelden uitgewisseld worden. Met een goede gesprekstechniek -n een goede inbreng van een ieder wordt nieuw beleid bedacht, besproken en, indien aanvaard, ook uitgevoerd. Een kring kan daarbij nooit geïsoleerd optreden, omdat deze dubbelgekoppeld is aan de naasthogere kring. De geformuleerde doelstellingen van de kring en de inbreng van de kringleden zijn maatgevend voor de kwaliteit van de uit te voeren activiteiten.

Een bespreking: Hier is de bedoeling van dat als iemand ergens niet mee eens is, dat er dan zou moeten worden over gepraat.
(Jeroen, 10 jaar)

Het is nodig veel aandacht en tijd te besteden aan het houden van 'goede' besprekingen. Zo'n bespreking dient niet alleen voor het vaststellen van afspraken, maar is ook de kraamkamer voor het formuleren van nieuw beleid. Als het op besluitvorming aankomt, waarborgt het consentbeginsel de gelijkwaardigheid van alle deelnemers.

Het noodzakelijke, dynamische kringproces in de organisatie is mogelijk dankzij de drie functies in de kring: leiden, uitvoeren en meten. Deze functies zijn ook te herkennen in de kringvergadering (bespreking)-:

- De *leidende* functie wordt tijdens de bespreking uitgevoerd door de besprekingsleider (voorzitter). Deze leidt de vergadering en geeft opdrachten aan de kringleden om de afgesproken taken te realiseren.
- Het *uitvoerende* deel -gebeurt tijdens de vergadering.
- De *metende* functie wordt in de vergadering vormgegeven in de rol van de besprekingsschrijver (secretaris). De verslaglegging kan leiden tot nieuwe voorstellen en besluiten die op hun beurt aangestuurd, uitgevoerd, gemeten en herzien kunnen worden (dynamisch kringproces).

De sociocratische werkwijze in de onderwijspraktijk

In het besprekingschrift van groep 7/8 staat te lezen dat Leonie en Bianca de Engelse lessen saai en vervelend vinden. Ze voegen eraan toe dat de lessen ook veel te gemakkelijk zijn.

De kringvoorzitter, of wel de besprekingsleider (Bart), en de notulant (Esmée) hebben deze klacht als agendapunt bij de bespreking opgevoerd. Naar aanleiding van dit agendapunt ontstond in de groep de volgende gedachtewisseling. Jasper is de groepsleraar (ler.).

Bart (vz.): Leonie en Bianca hebben geklaagd over de Engelse les. Ze vinden de lessen niet leuk.

Leonie: Het is heel saai. Altijd is het hetzelfde. Eerst lesjes lezen en dan met het cassettebandje luisteren en dan met z'n allen nazeggen.

Bianca: De toneelstukjes zijn ook heel slap. Je leert er niks van. Wat je moet zeggen staat precies in het boek. Soms gaan ze in het groep-je ook klieren. Niemand vindt het leuk.

Dennis: De boekjes zijn stuk en er staan krassen in.

Maaïke: De invullesjes zijn wel heel moeilijk en wat je voor de toets moet leren ook.

Leonie: Op de school van mijn nichtje doen ze veel leukere toneelstukjes en je mag ook met popliedjes meezingen.

Jurg: Van lesjes leer je meer Engels, als je het tenminste opschrijft.

Jasper (ler.): Het is inderdaad waar dat de boekjes voor de Engelse les oud zijn, maar volgens mij nog wel goed genoeg om te gebruiken.

Leonie: De invullesjes en de toneelstukjes zijn heel saai.

Jasper: Ik denk dat dat nog wel meevalt. In groep zes hebben ze dezelfde boekjes en daar hoor ik nooit klachten van de kinderen. Er is nog een probleem, als we nieuwe boeken willen hebben kan dat niet zomaar. We hebben pas nieuwe rekenboeken en dan is het geld voor boeken voor dit jaar op.

Bianca: We kunnen toch proberen of het anders kan.

Jasper: We kunnen dat niet in onze groep alleen besluiten omdat groep 6 ook Engelse les heeft met dezelfde boeken.

Esmée (not.): We moeten het eigenlijk in de schoolkring bespreken, want dan kan groep 6 er ook iets over zeggen.

John: Voor mij hoeft het niet. Het gaat best goed. Alleen een paar groepjes zitten bij Engelse les te vervelen.

Bart: We weten niet of er genoeg geld is. Volgens mij moet het in de schoolkring besproken worden.

Jasper: Dat lijkt mij een goed idee. We kunnen nu wel de afspraak maken dat ik het op de agenda zet van de schoolkring.

Alle deelnemers (inclusief de groepsleraar) besluiten met consent dat de genoemde kwestie op de agenda van de schoolkring wordt geplaatst.

Aandachtspunten

doel

De bespreking heeft tot doel in een gemeenschappelijk overleg tussen leraren en leerlingen afspraken te maken over zaken die van belang zijn voor het realiseren van de taakstelling en het optimaal functioneren van de groep. Rekening moet worden gehouden met de omvattende doelstelling van de school.

frequentie

De bespreking wordt op geregelde tijden gehouden. De groepskringen houden hun besprekingen bij voorkeur één keer per week of eenmaal in de twee weken. De tijdsduur bedraagt ongeveer één uur. Een en ander is afhankelijk van de samenstelling van de groep (leeftijd). Het is ook mogelijk dat op voorstel van de leraren en/of leerlingen (of van een andere kring) meer of minder besprekingen worden gehouden.

vorm

De besprekingen in de groepen worden gehouden in een kringvorm (kringgesprek), dat wil zeggen dat de aan het gesprek deelnemende personen in een kring zitten (alle deelnemers moeten elkaar kunnen zien; geen 'hinderlijke' objecten in de kring). De zitplaatsen zijn gelijkwaardig; geen speciale plaatsen voor de besprekingsleider of schrijver. Het gesprek wordt door de besprekingsleider geleid. Het gehele gebeuren wordt door de leraar (pedagogisch) begeleid. De deelnemers kunnen rechtstreeks en openlijk op elkaars woorden reageren.

rol van de besprekingsleider (voorzitter)

De besprekingsleider geeft in overleg met de leraar aan wanneer de bespreking wordt gehouden. Deze leider stelt met de schrijver de agenda op en leidt het gesprek volgens de regels van het kringgesprek.

rol van de besprekingsschrijver (notulist)

De besprekingsschrijver leest de afspraken van de vorige bespreking voor (deze worden dan bekrachtigd, zo nodig gevolgd door een discussie). De schrijver noteert de door de groep gemaakte afspraken en beheert het besprekingsschrift. Ook bij de jongste kinderen (kleuters) is het van belang de afspraken te noteren. Kleuters kunnen zo ervaren dat afspraken opgeschreven en daardoor 'bewaard' kunnen worden. Dit is wat wel genoemd wordt een vorm van functioneel schrijven. Het schrijfwerk op zich kan verricht worden door de leraar of een oudere leerling.

rol van de leraar

De groepsleraar geeft (pedagogische) leiding aan het totale gebeuren van de bespreking. De groepsleraar is de functionele leider van de klas. De leraar bepaalt binnen welke grenzen beslissingen mogelijk zijn uitgaande van de vastgestelde algemene schoolregels en de groepsregels. Omdat er met consent besloten wordt, kan de leraar niet getalsmatig 'overstemd' worden.

*Een bespreking is een kring waar je bespreekt met mekaar wat je wel en niet goed vindt en een oplossing ervoor zoekt.
(Esther, 11 jaar)*

verkiezing

De besprekingsleider en schrijver worden in een 'open' discussie gekozen. 'Open' wil zeggen, dat alle pro's en contra's van de kandidaten in ieders bijzijn worden besproken. Er wordt besloten op basis van het consentbeginsel.

besluitvorming

Besluiten worden genomen met consent. Niet alle deelnemers behoeven perse vóór te zijn. Alle nuances zijn mogelijk bij het consentbeginsel: van laaiend enthousiast tot 'het zou mijn voorstel niet zijn, maar in dit verband lijkt het mij beter om dit voorstel niet te blokkeren'. Wanneer een kring, om wat voor redenen dan ook, geen besluit kan nemen, wordt de beslissingsbevoegdheid doorgegeven aan de naasthogere kring.

noteren

Alle deelnemers kunnen individueel of per groep hun agendapunten voor de bespreking aanmelden bijvoorbeeld in een besprekingsschrift of op een muurkrant. De vastgestelde regels worden genoteerd in een besprekingsschrift. Alle gemaakte afspraken/regels worden vastgelegd in het afsprakenschrift. Voorafgaande aan de bespreking worden de besluiten van de vorige bijeenkomst voorgelezen of van tevoren rondgedeeld.

*In de bespreking worden verschillende dingen besproken. Volgens mij kan je er leuke ideeën en ook vervelende dingen in bespreken. Bij voorbeeld als je wil dat er iets veranderen moet.
(Berit, 12 jaar)*

*Wij vergaderen over dingen die we interessant vinden. Je kan alles zeggen om het zo goed mogelijk te krijgen. Als je in de bespreking een regel wil veranderen kan dat ook. Dat is maar goed ook. Er zijn regels die nodig weg moeten. In de bespreking leer je wat er precies gaat veranderen. Je mag zelf zeggen wat je ervan vindt.
(Bas, 9 jaar)*

De vergaderstructuur

Een bespreking kan als volgt ingedeeld worden:

- *Opening door de besprekingsleider (voorzitter)*
- *Openingsronde*
 - * Bedoeld als overbrugging tussen 'buitenwereld' en kringvergadering.
 - * Ieder kringlid krijgt de gelegenheid zaken die hij van belang acht in te brengen.
 - * Mogelijke agendapunten worden geïnventariseerd en op de agenda geplaatst. Met consent wordt besloten óf, wanneer en hóe de ingebrachte agendapunten besproken worden.
- *Huishoudelijk deel*
 - * Bevestiging, respectievelijk correctie, van de afspraken van de vorige vergadering. Nagaan of de afsprakenlijst of de openingsronde nog agendapunten bevat voor deze vergadering.
 - * Vaststellen agenda; punten en volgorde; onderscheid maken tussen beleids- en uitvoeringszaken.
 - * Bepalen datum volgende vergadering.
- *Inhoudelijk deel*
 - * Bespreken van de agendapunten; denken aan de volgende stadia: beeldvorming, meningsvorming en besluitvorming.
- *Evaluatieronde*
 - * Gelegenheid om de kwaliteit van de vergadering te meten door aan de kringleden te vragen naar onder andere: tijds-besteding, consentgebruik, werkwijze voorzitter.
- *Sluiting door de besprekingsleider*

In de bespreking bespreek je wat je moet bespreken.
(Marcel, 11 jaar)

In alle groepen (klassen) worden *besprekingen* gehouden. Een bespreking bij de jongste kinderen (groepen 1 tot en met 4) zal anders georkestreerd worden dan wanneer het de oudste leerlingen van de basisschool betreft. Afhankelijk van de bekwaamheid van de leerlingen in het deelnemen aan de besprekingen, wordt gewerkt in de richting van meer en meer zelfstandigheid. Bij leerlingen met minder ervaring in het deelnemen aan formeel gestuurde besprekingen (dat zijn meestal de jongere kinderen) zal de groepsleraar meer sociale ondersteuning en didactische hulp bieden. De uitgangspunten en de basisregels van de sociocratische werkwijze moeten wel richtsnoer zijn bij de uitvoering van de bespreking.

Suggesties voor de praktijk

1 *Zelfbestuur*

In de freinetpedagogiek wordt een aantal zogenoemde *pedagogische technieken* onderscheiden. Deze pedagogiek is gegrondvest op het gedachtegoed van de Franse onderwijzer Célestin Freinet (1896-1966). Pedagogische technieken zijn volgens Freinet onderwijsarrangementen die de leraren bewust hanteren in de verwachting dat leerlingen daaruit iets zinvols leren. Eén zo'n techniek is *zelfbestuur*. Zelfbestuur wordt wel omschreven als die activiteit van kinderen, waarmee zij zelf, zelfstandig en zelfverantwoordelijk, invloed kunnen uitoefenen op hun eigen leerproces en de gang van zaken in hun groep (zie Boland, 1994). Deze freinettechniek vertoont de nodige overeenkomsten met een sociocratische werkwijze, zij het dat er geen consentbeginsel wordt gehanteerd bij de besluitvorming.

Vanaf de kleutergroepen (de groepen 1 en 2) werken de meeste freinetgroepen met een muurkrant. Hierbij zij aangetekend dat in de afzonderlijke freinetscholen op verschillende wijze uitvoering wordt gegeven aan de techniek zelfbestuur, waardoor de muurkrant niet in alle groepen en/of scholen wordt gehanteerd. Een muurkrant is een bord of een aantal vellen papier (of het schoolbord) waarop de kinderen in vier rubrieken kunnen aangeven waarover zij een gesprek willen voeren. De rubrieken zijn veelal: *complimenten, voorstellen, vragen en klachten*. Eén of twee keer per week worden de onderwerpen van de muurkrant in de klassenraad besproken. Meestal wordt de klassenraad door de leerlingen zelf geleid. Het gaat tijdens deze besprekingen vooral om het samen functioneren in de groep. Freinetwerkers claimen dat deze techniek het zelfvertrouwen van de leerlingen versterkt, zodra blijkt dat je zelf aan je eigen leefsituatie iets kunt veranderen. Kortom, het gaat uiteindelijk om het zelf vaststellen en omgaan met regels, en het bespreken van de inhoud ervan. (Suggestie ontleend aan: Boland, 1994, 18)

2 *Werken met kleurkaartjes*

Bij het leren formuleren van besluiten kan gebruik gemaakt worden van een werkwijze die men in een woningbouwproject (Berkeley, Californië, USA) hanteert. Bij de besluitvorming worden kleurkaarten gebruikt. Door een gekleurde kaart omhoog te steken geeft de deelnemer aan dat hij het woord wil voeren. De kleur van de kaart geeft de prioriteit aan en zegt iets over de gang van zaken tijdens het vergaderen zoals de kaartopsteker dat beleeft. De kleurkaarten hebben de volgende betekenis: *rood*: de vergadering verloopt niet goed; *geel*: deelnemer wil opheldering; *groen*: iemand kan opheldering geven en *blauw*: ik heb commentaar.

Als er een besluit genomen moet worden, gebeurt dat wederom met het opsteken van kaarten. De kleuren hebben een eigen betekenis (zie kader). Als er geen rode kaarten worden opgestoken, is er voldoende 'aanhang' voor het nemen van een besluit. De bedenkers van dit idee geven aan dat deze werkwijze uitstekend geschikt is voor besluitvorming in grotere groepen.

Vormgeving: De kleurkaartjes zitten met een ringetje aan elkaar op het bovenste kaartje staat de uitleg (zie kader).

Let wel: Leuk idee om eens een keer uit te voeren en te oefenen, maar niet te gebruiken als een structurele manier om te overleggen (te formeel, te gekunsteld).
(Suggestie ontleend aan: Argumenten, 1994, 1, 13.)

3 Het kiezen van personen

Het toewijzen van functies en taken aan personen, of wel het kiezen van personen vindt plaats in de (sociocratische) kring van de organisatie waar de betreffende taken en functies thuishoren. Het kiezen van personen behoort tot de beleidsbepalende besluitvorming en dient derhalve in de kringvergadering te gebeuren. In de kring wordt overeenkomstig het consentbeginsel besloten, nadat er argumenten zijn uitgewisseld en er een open discussie heeft plaatsgevonden. Wie deelneemt aan een sociocratisch georganiseerde verkiezing neemt persoonlijk en niet vrijblijvend deel aan de besluitvorming en erkent de onderlinge gelijkwaardigheid (gelijkzijn-in-rechten) van de deelnemers. De kandidaat die in aanmerking komt voor een toebedeelde taak of functie neemt zelf ook deel aan de discussie.

Basisregel vier van de sociocratische werkwijze luidt: personen worden gekozen met consent na een open discussie. Het kiezen van personen is een 'aparte' basisregel van de sociocratische werkwijze, omdat het besluiten over (materiële) zaken veelal anders beleefd wordt dan het besluiten over personen. In principe valt het kiezen van personen ook onder de basisregel van het consentbeginsel, maar krijgt door het opvoeren tot eigen basisregel extra 'aandacht'. Bovendien verloopt het kiezen van personen in een sociocratische kringorganisatie anders dan in een (democratische) verkiezingsprocedure. Bij deze laatste procedure is de stemming meestal geheim en wordt er veelal bij meerderheid van stemmen besloten. Daarentegen is het bij een sociocratische verkiezingsprocedure van belang dat de bedoelingen en de argumenten van de kringleden in een 'open' discussie met elkaar besproken worden. Op basis van die bedoelingen en argumentatie kan iemand ook de aandacht op zichzelf richten door op zichzelf te 'stemmen'.

Hoe verloopt zo'n sociocratische verkiezingsprocedure?

Eerst wordt gesproken over welke functie of taken het gaat. Het is de bedoeling dat er grote lijnen worden aangegeven, zodat de gekozen persoon bij de daadwerkelijke taakuitvoering de mogelijkheid krijgt en behoudt een eigen kleuring aan de taakuitoefening te geven. Indien de functie of taak binnen het bereik van de kring valt, dan vindt er een verkiezing in de betreffende kring plaats. In de eerste verkiezingsronde schrijven alle deelnemers hun eigen naam en die van de kandidaat op het kiesbriefje (zie kader). De stemmen worden door de voorzitter geïnventariseerd. Vervolgens beargumenteert iedere deelnemer zijn of haar keuze. Het aantal uitgebrachte stemmen op een kandidaat is soms een graadmeter (argument), maar is niet doorslaggevend. In de kring worden vervolgens de argumenten besproken en wordt nagegaan of er kringleden zijn die hun keuze willen veranderen. Tot slot wordt er met consent een keuze bepaald. Van belang is hierbij op te merken dat dit consent geen eeuwigheidswaarde heeft. Het kan op basis van argumenten ook ingetrokken worden, waardoor voorkomen wordt dat een eenmaal genomen besluit verstart.

Bij het Sociocratisch Centrum zijn verkiezingsbriefjes verkrijgbaar met de volgende teksten.

kiesbriefje (voorzijde)

ik
(uw naam)
kies:
(naam kandidaat)
* de sociocratische verkiezingsprocedure

de sociocratische verkiezingsprocedure (achterzijde)

1. Formuleer taak in de kring
2. Vul formulier in
3. Geef het aan de voorzitter (verkiezingsleider)
4. Argumenteer uw keuze (nb. geen discussie)
5. Bespreek argumenten in de kring
6. Besluit met consent tot keuze.

4 Uit de praktijk van een school

In zijn artikel *Zelforganiserend leren samenleven met elkaar en voor elkaar* vermeldt Sibert Meurs dat in 'zijn' school (de voormalige kleuter- en lagere school De Regenboog in Lelystad) regelmatig groepsbesprekingen en een schoolbespreking worden gehouden (zie Meurs, 1979). In de besprekingen wordt bij het maken van de afspraken en regels niet gestemd. Bij het nemen van besluiten wordt gestreefd naar eenstemmigheid. Als er geen overeenstemming bereikt kan worden, wordt de beslissing uitgesteld.

De grondgedachte is dat de kinderen gezamenlijk tot een ordening van hun leven in de groep kunnen komen aan de hand van *de bespreking*. Er wordt besloten op basis van argumenten. Zo'n bespreking kan alleen maar functioneren als er sprake is van een gunstig pedagogisch klimaat in de school.

Bij een *groepsbespreking* kunnen de volgende aspecten onderscheiden worden.

- In elke groep hangt op een vaste plaats een zogenoemd besprekingsschrift. In dit schrift worden de zaken genoteerd die in de bespreking aan de orde dienen te komen.
- Niet alleen de kinderen van de groep, maar ook de kinderen van andere groepen, alsmede leraren en ouders kunnen gebruik maken van het schrift. ('Iedereen die iets in het besprekingsschrift noteert, doet dit met z'n naam erbij, maar noemt verder nooit namen van betrokkenen!').
- Eén keer per week komt de groep in bespreking bijeen.
- Een kind fungeert als besprekingsleider. Deze leider leest de 'agenda'punten voor. Vervolgens vindt de bespreking over deze punten plaats. Er wordt

getracht een gemeenschappelijk standpunt in te nemen. Genomen besluiten worden genoteerd (en nageleefd). De leraar neemt aan de besprekingen deel als groepslid.

In de diverse 'bouwen' is de uitwerking van de groepsbespreking verschillend.

- In de *kleuterbouw* wordt elke dag besloten met een bespreking, omdat deze leerlingen geen week kunnen wachten om te praten over wat hen op dat moment bezighoudt. ('In deze kleutergroepen heeft ook de medewerker de leiding. Een besprekingsschrift wordt er al wel gebruikt')
- In de *onderbouw* noteren de leerlingen die kunnen schrijven de punten die het noteren waard zijn. Leerlingen leiden de bespreking.
- In de *bovenbouw* leiden de leerlingen de bespreking. De functie van de besprekingsleider staat ook 'ter discussie'. ('Als kinderen zichzelf ervoor geschikt vinden, melden ze zich als kandidaat. In het begin treedt er een koppel op in deze functie').

Bij een *schoolbespreking* kunnen de volgende aspecten onderscheiden worden.

- In de schoolbespreking zijn alle groepen van de school vertegenwoordigd door één afgevaardigde.
- Er wordt wekelijks gesproken over schoolkwesties. Zaken die van belang zijn voor alle groepen.
- Een leraar begeleidt deze schoolbespreking.
- De agendapunten voor de schoolbespreking komen via de groepsbesprekingen of rechtstreeks van de schoolleider. ('Zaken die niet voor de schoolbespreking geschikt worden geacht, worden terugverwezen naar de groep die ze inbracht').
- De afgevaardigde naar de schoolkring brengt iedere week verslag uit in de eigen groepsbespreking.

Meurs merkt over de door hem voorgestane werkwijze op:

"Op deze wijze ervaren wij dat kinderen van de meest uiteenlopende overtuigingen, karakters, milieus en leeftijden, in staat zijn samen te werken en samen oplossingen te vinden voor de problemen van hun gemeenschappelijk leven en werken. Het is nodig om de boven omschreven werkwijze met zorg en volharding aan te kweken. Vanzelf zal zij niet ontstaan. *We moeten het willen!*" (Meurs, 1979, 12).

(Suggestie ontleend aan: Meurs, 1979, 9-12)

6 Veel gestelde vragen

In gesprekken over sociocratie komen regelmatig dezelfde vragen naar voren. In dit hoofdstuk worden tweeëntwintig van deze veel gestelde vragen beknopt beantwoord. Het betreft vragen over sociocratie in zijn algemeenheid en vragen over de sociocratische werkwijze in het basisonderwijs in het bijzonder.

1. *Wat is sociocratie?*

Sociocratie is een manier om met elkaar samen te leven, bijvoorbeeld in een staat, in het gezin, op school of in een bedrijf. Sociocratie houdt een wijze van met elkaar omgaan in, en wel op basis van onderlinge gelijkwaardigheid (gelijkzijn-in-rechten) bij de besluitvorming. Sociocratie kan gezien worden als een verbijzondering van democratie. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat in een democratie de meerderheid beslist, terwijl in een sociocratie het consentbeginsel als uitgangspunt wordt genomen. Argumenten geven daarbij de doorslag.

Sociocratie is ook een volgende stap in het rijtje van vormen van besluitvorming: chaotisch, magisch, autocratisch, democratisch sociocratisch. De opklimming zit in de mate van deelname en zeggenschap van alle betrokkenen. De sociocratische werkwijze kan al deze vormen van besluitvorming inhouden, mits met consent besloten. Zo kan een kring met consent besluiten een bepaald probleem met meerderheid van stemmen op te lossen.

2. *Waar komt sociocratie vandaan?*

De term sociocratie werd, voor zover bekend, al in de negentiende eeuw door de socioloog Auguste Comte gebruikt. In 1939 werd de term, zij het met een andere inhoud dan bij Comte, opnieuw opgevoerd door Kees Boeke (maatschappij- en onderwijshervormer). Boeke baseerde zich op het gedachtegoed van de quakers (godsdienstige groepering) en paste dit toe in zijn school de Werkplaats Kindergemeenschap in Bilthoven. Vlak na de tweede wereldoorlog (1945) publiceerde hij zijn sociocratisch manifest *Redelijke ordening van de mensengemeenschap*. De verdienste van Boeke is dat hij een politieke theorie ontwierp om deze vervolgens te transformeren naar een theorie voor opvoeding en onderwijs.

In de jaren zeventig werkte Gerard Endenburg, een oud-leerling van Boeke, het denkbeeld van de sociocratie nader uit en ontwikkelde de sociocratische methode. In dit boek wordt niet over methode gesproken maar over de sociocratische werkwijze, omdat de term methode in het basisonderwijs een specifieke betekenis heeft (zie het glossarium). Endenburg sociocratiseerde zijn eigen elektrotechnische bedrijf en richtte vervolgens het Sociocratisch Centrum in Rotterdam op. Dit centrum richt zich op de verdere verspreiding van het sociocratisch gedachtegoed.

3. *Wat is het verschil tussen democratie en sociocratie?*

Om het denkbeeld van de sociocratie duidelijk herkenbaar te maken en te onderscheiden van (parlementaire) democratie is er een afzonderlijke naam voor bedacht. Wat het verschil is, hangt af van de wijze waarop deze begrippen worden gedefinieerd. Bij zowel democratie als sociocratie bepalen de betrokkenen het beleid. Deze doelstelling is bij beide dezelfde, de uitwerking daarentegen is verschillend. In

een volwaardige democratie is men van mening dat er rekening gehouden moet worden met minderheden, maar als het erop aan komt, heeft de meerderheid de mogelijkheid de minderheden te ontkennen *zonder dat de minderheden er iets aan kunnen doen*. Als de democratie de besluitvorming zou laten verlopen via het consentbeginsel, is er geen verschil met sociocratie en zou er geen aparte term nodig zijn. In een sociocratie worden de besluiten met consent genomen. Omdat democratische besluiten meestal niet met consent maar bij meerderheid van stemmen genomen worden, is een inhoudelijk en terminologisch onderscheid tussen de begrippen sociocratie en (parlementaire) democratie zinvol.

4. ***Wat wordt onder besluiten met consent verstaan?***

Eén van de basisregels van de sociocratie is het consentbeginsel. Dat wil zeggen dat beleidsbeslissingen alleen genomen mogen worden als geen van de deelnemers (beargumenteerde en zwaarwegende) bezwaren heeft tegen een besluit. Het consentbeginsel wordt ook toegepast bij het kiezen van personen. Het consentbeginsel houdt tevens in, dat alle andere wijzen van besluitvorming (meerderheid van stemmen; autoritaire beslissingen) mogelijk blijven, mits er maar met consent besloten wordt op deze andere wijze van besluitvorming over te gaan.

5. ***Wat gebeurt er als iemand geen beargumenteerde en zwaarwegende bezwaren (meer) heeft en toch geen consent wil geven?***

Deze vraag is waarschijnlijk bedoeld om aan te geven dat er bij de besluitvorming een patstelling of impasse is ontstaan, of dat er een zogenoemde dwarsligger in de groep aanwezig is. De vraag kan dan zijn: Wat doe je met iemand die stevast dwarsligt? Dwarsliggen is een vorm van protest. Bij autoritaire of democratische (meerderheids)besluitvorming dwingt de notoire dwarsligger door dwars te gaan liggen af dat er geluisterd wordt. Dwarsliggen is bij het besluiten met consent niet nodig, omdat ook de stem van degene die dwarsligt, gehoord moet worden. Iedereen heeft immers dezelfde rechten, waarbij niet het aantal stemmen, maar wel de argumenten bepalend zijn. Als één van de kringleden aangeeft dat hij vanuit zijn werkelijkheid geredeneerd niet met een bepaald besluit kan werken, is er óók sprake van een groepsprobleem. Wat je in zo'n geval dan meestal ziet, is dat de kring gaat helpen de argumenten te vinden om het probleem op te lossen. In het uiterste geval, wanneer de noodzakelijke besluitvorming in een bepaalde kring niet tot stand kan komen (en er dus sprake is van een heuse patstelling of impasse), wordt de besluitvorming overgeheveld naar de naasthogere kring.

6. ***Wat doe je als je er samen niet uitkomt? Ben je dan gedoemd een leven lang te blijven praten?***

De spelregel is, dat als de groep er niet uitkomt (wat in de sociocratische praktijk zelden voorkomt) de besluitvorming aan een naasthogere kring wordt overgedragen. Het blijkt dat als iemand iets inbrengt vanuit zijn eigen werkelijkheid er veelal sprake is van een gemeenschappelijk probleem. Een probleem waar de groep gezamenlijk een oplossing voor behoort te vinden. De tijd die gestoken wordt in het bereiken van consent verdient zich later vaak dubbel en dwars terug. Na een genomen besluit met consent 'strijdt' niemand meer tegen het besluit en dat bespaart veel energie, tijd en ergernis.

7. ***In een met consent genomen besluit kan iedereen zich vinden. Is een op zo'n wijze genomen besluit dan ook altijd het enig juiste?***

Een met consent genomen besluit heeft het grootst mogelijke draagvlak bij alle deelnemers. Zo'n besluit hoeft niet per se het juiste besluit te zijn (wat dat dan ook zijn moge), maar is wel het meest haalbare. Een consentbesluit staat in het teken van de doelrealisering van de groep en ondervindt geen tegenstanders. Een democratische stemprocedure levert bij een meerderheidsbesluit 'winnaars' en 'verliezers' op. De weggestemde verliezers zullen de neiging voelen alsnog aan te tonen dat het genomen besluit niet deugt. Het zou kunnen zijn dat zij op allerlei manieren gaan proberen alsnog hun gelijk te bewijzen. Vandaar dat bij de uitwerking van een democratisch genomen besluit toch met deze minderheid rekening moet worden gehouden. Dat geldt niet voor de sociocratische besluitvorming omdat daarbij de argumenten van een enkeling of van de minderheid in het uiteindelijke besluit zijn verdisconteerd. In de sociocratie is het 'juiste' besluit een besluit dat met consent is genomen.

8. ***Hoe zit het met iemands privacy als er 'open' over personen gesproken wordt? Is het wel goed om te horen wat de groep echt van je vindt?***

Een sociocratisch georganiseerde kringorganisatie geeft de deelnemers de ruimte om taken toe te delen aan de meest deskundige personen, uiteraard met het consent van alle betrokkenen (inclusief de persoon die het betreft). In een open verkiezing worden vóórs en tégens van bepaalde kandidaten gewogen met behulp van de sociocratische stemprocedure (zie verder hoofdstuk 5, suggestie 3 *Het kiezen van personen*).

Door het geven van een persoonlijk oordeel van alle deelnemers over een bepaalde kandidaat in relatie tot de taak, erken je nadrukkelijk dat iedereen niet gelijk is. Als er sprake is van een veilig groepsklimaat kan het gesprek daarover beter openlijk dan heimelijk ('geheime stemming') plaatsvinden. Bij de sociocratische verkiezingsprocedure worden veelal de positieve kwaliteiten van een kandidaat voor een bepaalde functie benadrukt, omdat de geschiktste kandidaat gekozen dient te worden. De sociocratische verkiezingsprocedure moet er borg voor staan dat de deelnemers niet geschaad worden door de open werkwijze.

9. ***Waarom worden in sociocratische schema's kringen altijd als driehoeken afgebeeld?***

In de sociocratische traditie is het gebruikelijk om kringen af te beelden met driehoeken. Dat gebeurt om de volgende praktische redenen. Er zijn drie functies te onderscheiden in iedere kring (leiden, uitvoeren, meten). Deze functies kunnen het best afgebeeld worden in een driehoek. Voorts is het afbeelden van cirkels in een totaal grafisch overzicht vaak beperkt; er is in zo'n plaatje nauwelijks ruimte om (hulp)kringen toe te voegen. Bovendien zijn de 'driehoeken' driedimensionaal gezien kegels, die van bovenaf gezien cirkels ('kringen') worden.

10. ***Moet de afgevaardigde namens de groep spreken?***

De afgevaardigde vervult de rol van meter en terugkoppelaar. Hij of zij geeft aan of bepaalde beleidsbeslissingen uitvoerbaar zijn. De afgevaardigde moet niet met vaste opdrachten naar een naasthogere kring gaan. Zijn taak behoort een zekere speelruimte toe te laten. Er moet voldoende ruimte zijn om op basis van de in de groep opkomende argumenten op zoek te gaan naar een goede oplossing. Er mogen wel criteria of grenzen met de afgevaardigde meegegeven worden, maar geen dichtgetimmerde inhoud. De afgevaardigde moet in staat gesteld worden op basis van eigen overwegingen (argumenten) in de betreffende kring besluiten te nemen, dat wil zeggen consent te geven of te onthouden.

11. ***In een democratie is een meerderheid nodig om tot een besluit te komen. In een sociocratie kan één tegenstemmer het hele plan torpederen. Is dat een vooruitgang?***

Wanneer mensen in vergadering bijeen zijn, hebben ze een bepaald doel of belang voor ogen. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij handelen in de richting van een optimale doelrealisering. In de sociocratie is geen sprake van tegenstemmen. Er kunnen wel deelnemers zijn die op grond van argumenten hun consent (nog) niet kunnen geven. Bij sociocratie geldt immers het argument als doorslaggevend en niet het (grotere) aantal. De vergadering dient met deze argumenten rekening te houden (al is het 'maar' van één deelnemer) en het plan of voorstel zo te formuleren dat iedere deelnemer zijn consent kan geven.

12. ***Sociocratie is gericht op overeenstemming. Moet ik nu, door veel gepraat, hetzelfde gaan denken als mijn mede-groepsleden?***

Nee, dat is niet de bedoeling. Sociocratie is ook niet gericht op overeenstemming. Ook niet heimelijk. De sociocratische werkwijze is juist een middel om om te gaan met verschillen tussen mensen. Die verschillen worden gezien als een verrijking voor jezelf, de anderen en voor de samenleving. Wanneer al die verschillend geaarde mensen in één organisatie zitten, is het de bedoeling dat zij met z'n allen het doel van die organisatie gaan realiseren (de zogenoemde doelrealisatie van de organisatie). Daar zijn regels en afspraken voor nodig. De sociocratie geeft aan dat de belangrijkste regels (beleid) in overleg en met consent afgesproken moeten worden. Verschillen tussen mensen behoeven dus niet ontkend of 'verdoezeld' te worden. Als de regels zijn afgesproken, gaat iedereen aan het werk. Na 'meting' en terugkoppeling kunnen de regels, indien daar behoefte aan is, weer bijgesteld worden. Uiteraard weer met toepassing van het consentbeginsel.

13. ***Wat gebeurt er als iemand door de sociale druk zijn consent geeft, terwijl hij eigenlijk een zwaarwegend bezwaar heeft tegen een besluit?***

Voor deze persoon geldt dat hij alsnog, op basis van argumenten, op het besluit kan terugkomen door het betreffende punt opnieuw te agenderen. Ook is het mogelijk dat hij van deze ervaring leert en de volgende keer wel zijn bezwaren tijdig kenbaar maakt. Bovendien kan hij in de slotronde van de kringvergadering, indien daar aanleiding toe is, aangeven dat er onvoldoende 'veiligheid' in de bespreking is om

consent te kunnen onthouden. Veiligheid wil zeggen dat hij zich niet gedwongen moet voelen, bijvoorbeeld door groepsdruk, om wel of geen consent te geven.

14. ***Zijn alle verschillen tussen mensen voor de sociocratie acceptabel?***

Sociocratie erkent de eigenheid van personen en groep(ering)en. Deze verscheidenheid wordt als zeer waardevol gezien en is met de doelrealisering de bestaansgrond van een kring onder het motto: 'Je hebt elkaar nodig om het gewenste doel te bereiken'. Alleen wanneer deze eigenheid de ander(en) uitsluit of interactie tussen mensen onmogelijk maakt, is zij onacceptabel. Er is in zo'n geval dan geen sprake van een gemeenschappelijk inbreng en gerichtheid op de doelrealisering. De aanwezigheid van verschillen tussen mensen en het accepteren ervan (verscheidenheid) zou je als de grondregel van de sociocratie kunnen beschouwen.

15. ***Waarom is sociocratie op een basisschool belangrijk?***

Sociocratie op de basisschool is belangrijk, omdat sociocratie alle betrokkenen (dus ook de leerlingen) een instrument in handen geeft om leiding te geven aan de eigen (individuele én sociale) ontwikkeling. Op de basisschool komen de leerlingen veelal voor het eerst systematisch in contact met anderen en andersdenkenden. De sociocratische werkwijze is een 'instrument' om volwaardig te kunnen participeren in de school die meestal bol staat van verscheidenheid. (Sociocratisch) participeren in de eigen leefomgeving is nodig om later in een samenleving als individu én als sociaal wezen te kunnen functioneren.

16. ***Zijn de kinderen op een basisschool niet te jong voor sociocratie?***

Sociocratie is ontstaan op een school. In die school (de Werkplaats Kindergemeenschap te Bilthoven) waren in de beginjaren (1926) ook jongere kinderen (6- à 7-jarigen) aanwezig die als volwaardig deelnemer aan de schoolgemeenschap werden beschouwd. Ook jonge kinderen willen greep krijgen en houden op hun ontwikkeling. Participeren in de eigen leefomgeving is daarom ook voor de jongste kinderen van de basisschool noodzakelijk. Naarmate de kinderen meer ervaring krijgen in het voeren van formele gesprekken behoeven zij minder ondersteund te worden door hun leraren en kunnen zij meer en meer op eigen kracht deelnemen aan de formele organisatiestructuur.

17. ***Op hoeveel basisscholen wordt sociocratie toegepast?***

Op dit moment (1998) wordt, voor zover bekend, het sociocratische beginsel op geen enkele basisschool integraal toegepast. In het verleden hadden drie scholen (in Bilthoven, Lelystad en Amsterdam) sociocratie in hun leerplan opgenomen. Momenteel zijn er twee scholen, te weten een school van middelbaar beroepsonderwijs (Gouda) en een universiteit (Maastricht), bezig in bepaalde afdelingen de sociocratische werkwijze te praktiseren. De snelle groei, het aantrekken van anders georiënteerde leraren en het aanvaarden van een ander organisatie-model waren in de jaren zestig en zeventig de hoofdoorzaken voor het verdwijnen van de sociocratische werkwijze op de Werkplaats Kindergemeenschap (de Kees Boekeschool) in Bilthoven.

18. ***Waarom moeten leerlingen meer gaan participeren in hun school? Thuis hebben ze al veel te veel te vertellen, waarom nu ook nog op school?***

Met opvoeding en onderwijs willen we bereiken dat leerlingen opgroeien tot autonome (zelfstandige, zelfverantwoordelijke) deelnemers aan onze samenleving. Dat gaat niet vanzelf. Kinderen moeten dat leren. Vrij opgroeien wordt gekoppeld aan het dragen van verantwoordelijkheid. Je kunt dat opvoedingsdoel bereiken door kinderen van meet af aan te laten participeren in een veelheid van relevante sociaal-culturele activiteiten. Let wel, actief deelnemen en niet alleen maar ondergaan. Op school leren ze samen te leven door samenspraak en samenwerken, ofwel door te participeren in de eigen leefomgeving.

19. ***Waar herken je een sociocratisch georganiseerde basisschool aan?***

Een organisatie wordt sociocratisch genoemd als de vier sociocratische basisregels worden toegepast: consentbeginsel bij de besluitvorming, de opbouw in kringen, de 'dubbele' koppeling tussen de kringen en de 'open' verkiezing van personen. Deze regels behoren 'verankerd' te zijn in de organisatiestructuur, bijvoorbeeld in de statuten en andere reglementen.

Een sociocratische basisschool is een school voor basisonderwijs waar de schoolorganisatie sociocratisch georganiseerd is en waar de sociocratische werkwijze geleerd en geoefend wordt als voorbereiding op een participerend burgerschap.

20. ***Als je sociocratie op een basisschool wilt gaan invoeren, waar moet je dan beginnen?***

Bij de implementatie van sociocratie verdient het aanbeveling eerst een grondige studie te maken van hetgeen sociocratie inhoudt, en dan te beginnen vanuit de vraag welke problemen men ermee wil oplossen of wat men in school wil verbeteren. Daarbij dient getracht te worden de meerwaarde van de sociocratische werkwijze onder woorden te brengen en na te gaan of sociocratie bij de teamleden (h)erkenning ondervindt. Voorts wordt aanbevolen een goed uitgewerkt stappenplan te maken en de werkelijke uitvoering aan te vangen met het invoeren van de *bespreking* in iedere groep/klas. Daarna volgen in vele stappen globaal gezien: het formeren van de schoolkring om vervolgens de sociocratische kringorganisatie in z'n totaliteit vorm te geven.

21. ***Gaan leerlingen niet op de plek (verantwoordelijkheid) van de leraar zitten?***

De kracht van sociocratie is nu juist dat de leerling niet op de plek van de leraar hoeft te gaan zitten om de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling te nemen. De leerling neemt vanuit zijn werkelijkheid, namelijk dat van leerling-zijn, zijn eigen verantwoordelijkheid. De leraar blijft leiding geven aan de groep. Iedere groep kan zijn doelstelling waar maken als er sprake is van een volwaardig kringproces. Dat betekent dat de functies leiding geven, uitvoeren en meten aanwezig moeten zijn.

22. ***Zijn alle kinderen geschikt om met sociocratie te werken?***

Sociocratie erkent de eigenheid van de individuele persoon als deelnemer functionerend in een samenleving. Deze erkenning houdt in dat elke persoon

optimaal tot zijn recht dient te komen. Het uiteindelijke doel van de sociocratische werkwijze is om leerlingen sociocratisch te leren werken. De opdracht van alle opvoeding en onderwijs is: leren samenleven. Een ieder, dus ook kinderen, moet in staat geacht worden het samenleven in een sociocratische setting te leren en te praktiseren.

Het participeren van leerlingen in de interne schoolorganisatie is nodig en noodzakelijk. Sociocratie kan daaraan een wezenlijke bijdrage leveren. De sociocratische werkwijze geeft leraren en leerlingen de mogelijkheid vanuit hun eigenheid invloed uit te oefenen op het geheel. Sociocratie kan niet onvoorwaardelijk op iedere willekeurige basisschool worden ingevoerd. Om het denkbeeld verantwoord te implementeren is op z'n minst een stappenplan noodzakelijk.

Dit boek is in eerste instantie bedoeld voor (aanstaande) leraren en schoolteams, die vanuit hun pedagogische opdracht structuur en leiding moeten geven aan het uiteindelijke doel van opvoeding en onderwijs: leren samenleven. Er wordt een poging ondernomen om leraren aan de hand van dit boek, ofwel met deze 'leertekst' uit te dagen na te denken over het denkbeeld van de sociocratie. Zij zijn immers de sleutelfiguren in het gehele ontwikkel- en uitvoeringsproces van een mogelijke implementatie in het onderwijs. Het accepteren en het implementeren van de sociocratische werkwijze in een interne schoolorganisatie is alleen mogelijk vanuit een bepaalde grondhouding (het geheel van waardenoriëntaties) van de leraren. Daarbij valt in de voorwaardelijke sfeer te denken aan: het (h)erkennen van de leerlingen in hun eigenheid, het niet uitsluiten van bepaalde leerlingen en het willen bevorderen van goede relaties.

Ten behoeve van de implementatie van de sociocratische werkwijze dient rekening gehouden te worden met zeven voorwaarden. Deze voorwaarden dienen vervuld te zijn, voordat tot een proefneming met de sociocratische werkwijze in een basisschool besloten kan worden.

1. *De sociocratische werkwijze moet een oplossing bieden voor een door het schoolteam daadwerkelijk ervaren probleem.*

Bij de introductie van de sociocratische werkwijze in een (basis)school zal duidelijk aangegeven moeten worden voor welk geconstateerd probleem deze werkwijze een oplossing zou moeten bieden. Anders gezegd, sociocratie moet in een school een oplossing bieden voor een onderwijspedagogisch probleem, bijvoorbeeld voor het gegeven dat de leerlingen te weinig participeren in de schoolgemeenschap, of voor de constatering dat de aanpak op school te zeer leraargericht is. Het schoolteam, alsmede de individuele leraren dienen het probleem te (h)erkennen en de behoefte te gevoelen om aan de oplossing ervan te (gaan) werken. De sociocratische werkwijze dient een meerwaarde te hebben boven de huidige werkwijze van een school.

2. *De grondhouding in de betekenis van de waardenoriëntaties van de individuele leraren en van het schoolteam als geheel moet gericht zijn op een vorm van authentiek leren en op de sociale ontwikkeling en de morele vorming van de leerlingen. De school-leiding dient de bedoelde waardenoriëntaties te onderschrijven en uit te dragen.*

De leraar dient het belang van scholing en vorming te onderschrijven met betrekking tot de voorbereiding op een toekomstig burgerschap van de leerling en hij behoort deze stellingname ook 'uit te stralen'. Daarbij geldt dat de hier bedoelde burgerschapskwaliteiten niet alleen voordelig zijn voor de leerlingen zelf, maar ook voor de samenleving. De leraar vervult in dit proces een wezenlijke functie. Hij behoort deze professioneel en getrouw uit te voeren. Let wel, bij de leraren en de scholen die affectie hebben met een denktraditie waarin kinderen niets of heel weinig te zeggen hebben (vergelijk de uitspraak van Dasberg: 'kinderen worden grootgebracht door ze

klein te houden') en waar dogmatisch gedacht wordt, biedt de inbreng van de sociocratische werkwijze als een mogelijke oplossing voor een aantal onderwijspedagogische en maatschappelijke problemen geen enkel soelaas. Kortom, in een autoritaire, maar óók in een anti-autoritaire denktraditie past sociocratie niet.

De grondhouding van de leraar om een sociocratische werkwijze uit te kunnen voeren, zal er een moeten zijn die gerekend kan worden tot het zogenoemde vormingsdenken. De leraar benadert de leerling als een medemens, waarmee hij door samenspraak en samenwerking werkt aan de vorming tot een 'goed' burger, respectievelijk tot een competente deelnemer aan de cultuur. Het actief participeren in de (school)gemeenschap wordt als een geëigend middel (h)erkend. Deze optiek stelt eisen zowel aan de leraar als aan de leerling. De leraren dienen de genoemde grondhouding in hun dagelijks pedagogisch-didactisch handelen te integreren. De leerlingen van hun kant behoren zich open op te stellen en aan de genoemde vorming mee te werken. Bij het nader bepalen van deze voorwaarde dienen alle betrokkenen zeer alert te zijn op een (te) snelle instemming van de leraren, de schoolteams en de leerlingen met de beoogde vernieuwingen.

3. *Bereid zijn informatie te ontvangen.*

De leraren en de leerlingen dienen de gelegenheid en de bereidheid te hebben zich terdege en adequaat te verdiepen in het sociocratische beginsel en de daarop geënte werkwijze. Voorts dienen zij te beseffen dat het toepassen van deze werkwijze specifieke kennis, inzichten, vaardigheden én houdingen vereist.

Het leren van de leraren en de leerlingen dient bovendien plaats te vinden in een sociaal-culturele context waarin sprake is van een vorm van authentiek leren. Authentiek leren houdt in dat de leerling aangesproken wordt als 'persoon' en niet als 'object', de onderwijsleersituaties zijn levensecht. Authentiek leren staat tegenover 'vervreemdend' leren. Voor een verdieping in deze materie kan dit boek als een belangrijke informatiebron dienen.

4. *Beschikbaar zijn van middelen.*

Er moeten voldoende middelen (waaronder tijd) beschikbaar zijn, opdat de leraren en de leerlingen zich goed kunnen voorbereiden op de (praktische) implicaties van de invoering van de sociocratische werkwijze in de eigen school. De implementatie ervan oefent immers ook invloed uit op de leerdoelen en de leerinhouden (curriculum) en op de interne schoolorganisatie.

5. *Instellen werkgroep.*

Afhankelijk van de schoolgrootte zal er een speciale werkgroep in het leven geroepen moeten worden die een eerste opzet voor de implementatie voorbereidt. De school-leiding en het bevoegd gezag zal in alle geval vertegenwoordigd moeten zijn in deze werkgroep.

6. *Aanwezigheid van ondersteuning.*

Een adequate ondersteuning en/of begeleiding dient extern en intern beschikbaar te zijn. Van belang is ook dat de begeleiding en de ondersteuning van de school van dezelfde

waardenoriëntaties uitgaan of deze op zijn minst accepteren als vertrekpunt voor het bieden van onderlinge hulp.

7. *Gefaseerd en planmatig werken.*

Na het besluit tot invoering van de sociocratische werkwijze in een schoolgemeenschap verdient het aanbeveling te starten met het houden van groepsbesprekingen (de bespreking of de kringvergadering). Pas hierna kan met het uitwerken van de interne schoolorganisatie (dat is de opbouw van de sociocratische kringorganisatie) begonnen worden.

In dit hoofdstuk worden suggesties gegeven voor nadere verdieping van de problematiek die in dit boek aan de orde wordt gesteld. Eerst wordt in de *geannoteerde literatuurlijst* aandacht besteed aan een beperkt aantal publicaties die het bestuderen waard zijn. Vervolgens worden in het *glossarium* de sleuteltermen verklaard of toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een *literatuurlijst* en een *bronvermelding* van citaten en verwijzingen.

Geannoteerde literatuurlijst

Argumenten (periodiek). *Argumenten. Tijdschrift en Nieuwsbrief voor sociocratie*. Rotterdam, Sociocratisch Centrum.

Gevarieerde berichten en artikelen over sociocratie. Af en toe wordt in dit tijdschrift aandacht besteed aan onderwerpen op het gebied van opvoeding en onderwijs. De lezer wordt op de hoogte gehouden van nationale en internationale ontwikkelingen met betrekking tot de sociocratie. *Argumenten* verschijnt vijf keer per jaar en wordt uitgegeven door het Sociocratisch Centrum. Dit centrum verzorgt bovendien informatie, scholing en begeleiding van groeperingen en instanties die de sociocratische werkwijze willen gaan toepassen.

Boland, T. (1994). *Dat doen we zèlf: zelfbestuur in een freinetgroep*. Enschede, Instituut voor Leerplanontwikkeling (SLO).

Zelfbestuur is een van de pijlers waarop de freinet-pedagogiek rust. Onder zelfbestuur worden activiteiten van kinderen verstaan waarbij zij zelf, zelfstandig en zelf-verantwoordelijk invloed kunnen uitoefenen op hun leerproces en de gang van zaken in hun groep. Naast de theorie veel 'doorkijkjes' uit de onderwijspraktijk. Veel overeenkomsten met de sociocratische werkwijze, maar ook essentiële verschillen: zo worden besluiten genomen bij meerderheid van stemmen-. Goed leesbaar geschreven; veel praktische tips. Aanbevolen literatuur voor mensen die met een sociocratische werkwijze (willen gaan) werken.

Dietvorst, C. en J.P. Verhaeghe (red.) (1995). *De pedagogiek terug naar de school*. Assen, Van Gorcum.

In dit boek wordt de discussie over de pedagogische opdracht van de school verdiept en verruimd. Een aantal auteurs belicht verschillende invalshoeken van deze problematiek. Alle artikelen zijn helder geschreven en zijn beschouwend van aard. Fundamentele vragen worden aan de orde gesteld en beantwoord. Hoe de pedagogische opdracht in de dagelijkse onderwijspraktijk vormgegeven dient te worden, wordt niet beschreven. Een goede inleiding in de problematiek van de pedagogische opdracht van scholen.

Houdijk, J. (1993). Met de sociocratische besluitvormingsmethode worden scholen beter bestuurbaar. *Director*, 303, 84-87.

In dit artikel beschrijft de auteur de gang van zaken bij de invoering van de sociocratische werkwijze op een school voor middelbaar beroepsonderwijs. De werkwijze wordt besproken en de vier basisregels worden goed leesbaar in een onderwijscontext beschreven.

Janssen-Vos, F. en T. Schiferli (1991, 1997 3^e ongew. druk). *Kringactiviteiten*. Assen/Maastricht, Van Gorcum.

Activiteiten die in kringverband plaatsvinden, kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van kinderen. Op een heldere manier worden zinvolle gespreksituaties met jonge leerlingen besproken. Vooral het deel over de groepskring geeft informatie over het (bege)leiden van grotere gespreksgroepen. Aanbevolen voor leraren die werken met vier- tot achtjarigen in de basisschool.

Klaassen, C. (1996). *Socialisatie en Moraal. Onderwijs en waarden in een laatmoderne tijd*. Leuven/Apeldoorn, Garant.

Dit boek is een theoretische verkenning van de relaties tussen morele vorming en burgerschapsvorming. De auteur geeft aan dat onder invloed van maatschappelijke moderniseringsprocessen de problematiek van de zingevingsvragen meer en meer op de voorgrond komt te staan. Er wordt geput uit een rijke bron van theoretisch en empirisch onderzoek op het terrein van moraal en socialisatie. De auteur is er goed in geslaagd dit complexe gebied in kaart te brengen. De weer-barstige problematiek wordt helder en goed gedocumenteerd aan de orde gesteld.

Weijden, van der H. (1998). *Leren samenleven. Een sociocratische werkwijze voor basisscholen*. Assen, Van Gorcum.

In deze theoretische studie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de houdbaarheid (consistentie) en de haalbaarheid van een sociocratische werkwijze voor basisscholen. Sociocratie wordt in een breed historisch kader geplaatst. Zevenendertig deskundigen (experts, leraren en leerlingen) zijn geraadpleegd om na te gaan of het denkbeeld van de sociocratie een uitdaging is voor implementatie. Het blijkt dat aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan om sociocratie als uitdaging of als reële optie (streefdoel) voor basisscholen te zien.

Winter, M. de (1995). *Kinderen als medeburgers*. Utrecht, De Tijd-stroom.

De auteur houdt een pleidooi voor een actieve participatie van jeugdigen bij zaken die in hun eigen leefomgeving van belang zijn. Het informeren van kinderen en jeugdigen is volgens hem niet voldoende. Het leren omgaan met de verworven kennis is een wezenlijk onderdeel van de persoonsvorming. Participeren wordt door De Winter verheven tot een essentiële voorwaarde voor de sociale ontwikkeling en morele vorming; ook het individuele welzijn wordt erdoor bevorderd. Het begrip participatie wordt gedegen onderbouwd. Het boek is duidelijk en goed leesbaar geschreven. Een inspirerende informatiebron voor personen die op enigerlei wijze betrokken zijn bij opvoeding, scholing en vorming.

Glossarium

- Adaptief onderwijs* is onderwijs dat uitgaat van het denkbeeld dat leerlingen in velerlei opzichten van elkaar verschillen, waarbij in het onderwijsleerproces op een systematische wijze rekening wordt gehouden met de voor het onderwijs relevante verschillen.
- Attitude* is een houding of gerichtheid van een persoon.
- Authentiek leren* is echt, getrouw en oorspronkelijk leren dat tot stand komt door te participeren in sociaal-culturele activiteiten, die duurzame veranderingen in het handelen van de betrokken leerlingen bevorderen en in stand houden.
- Autonomie* verwijst naar de algemeen menselijke behoefte om eigenmachtig, op basis van eigen initiatief beslissingen te nemen en uit te voeren.
- Besluitvorming* is een proces waarin een keuze wordt gemaakt uit een aantal mogelijke handelingsalternatieven.
- Burgers* ('goede') zijn goed geïnformeerde, autonome, kritische, geëngageerde en sociaal-geïntegreerde deelnemers aan de samenleving.
- Cohesie* is de samenhang binnen een groep(ering) van personen voor zover deze gebaseerd is op een bepaalde saamhorigheid.
- Competentie* verwijst naar de bekwaamheid in het reguleren van het eigen of andermans handelen op een bepaald gebied.
- Consensus* is een overeenstemming tussen personen over waarden, normen en regels waaraan zij zich gebonden achten en op grond waarvan zij saamhorigheid ervaren.
- Consentbeginsel* is de afspraak dat een besluit slechts dan genomen kan worden, indien geen van de deelnemers beargumenteerd, zwaarwegend bezwaar heeft tegen het nemen van het besluit.
- Curriculum* (leerplan) is het geheel van kennisinhouden en de leerwegen met betrekking tot een bepaald leer-/onderwijsgebied.
- Daltononderwijs* is een onderwijsconcept genoemd naar de plaats Dalton (USA) waar Helen Parkhurst (1887-1973) in een school vorm gaf aan haar onderwijsideeën.
- Didactiek* verwijst naar de theorie van leren en onderwijzen.
- Didactische werkvormen* verwijzen zowel naar de onderwijsactiviteiten van de leraren als naar de leeractiviteiten van de leerlingen, zoals: vertellen, doceren of onderwijsleergesprekken.
- Dubbele koppeling* is de koppeling in een (sociocratische) kring met de naasthogere kring en wel zo, dat tenminste twee personen de verbinding met die kring maken en in die kring gelijkwaardig deelnemen aan de besluitvorming. De ene is de van bovenaf aangewezen leidinggevende van de kring, de andere een door de kring gekozen afgevaardigde.
- Dynamisch proces* verwijst naar interacties die leiden tot veranderingen.
- Echt-zijn* houdt in zich openstellen voor anderen, uitgaande van de eigen mogelijkheden, beperkingen en gevoelens.
- Freinetonderwijs* (scholen-met-de-drukpers) is een onderwijsconcept dat gebaseerd is op het gedachtegoed van de Franse onderwijzer Célestin Freinet (1896-1966).
- Funderend onderwijs* verwijst naar het onderwijs aan leerplichtige leerlingen: primair onderwijs (basis- en speciaal onderwijs) en de onderbouw van het voortgezet onderwijs (basisvorming).
- Gelijkwaardigheid* is een afgeleide van de menselijke waardigheid, in de betekenis van gelijk-in-rechten.
- Hiërarchie* is een strak, nauw omschreven systeem van onder- en bovenschikkingen waarin de beslissingsbevoegdheden, de competenties en de wegen waarlangs de communicatie moeten verlopen eenduidig zijn aangegeven. De beslissingen worden in de top van de organisatie genomen.

Humane samenleving verwijst naar de ordening (in al zijn facetten) waarin mensen op menswaardige (bijvoorbeeld overeenkomstig de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens) wijze samenleven.

Identificatie is het proces waarbij personen zich vereenzelvigen met een persoon of een groepering of samenleving.

Implementeren is het invoeren van een verandering in de organisatie van een institutie.

Inclusief denken is een wijze van denken waarbij het individu er vanuit gaat dat eigen welzijn niet verkregen kan worden ten koste van de ander.

Individualisering is een proces waarbij een persoon de mogelijkheid krijgt of neemt om de eigen (potentiële) capaciteiten te verwerkelijken.

Individualisering (te-ver-doorgevoerde of doorgeslagen) is een proces waarbij het individu de mogelijkheid krijgt of neemt om de eigen (potentiële) capaciteiten te verwerkelijken en waarbij de vrijheid van anderen of het andere belemmerd of bedreigd wordt (ook wel: het najagen van eigenbelang ten nadele van de gemeenschappelijkheid).

Inhouden is het leer- en vormingsaanbod ('leerstof') van een school veelal vervat in onderwijsleerpakketten ('methoden'), leergangen, werkwijzen en materialen.

Innovatie is een proces waarbij een vernieuwing in de samenleving, in een institutie of in een organisatie plaatsvindt.

Jenaplanonderwijs is een onderwijsconcept genoemd naar de plaats Jena (Duitsland) waar Peter Petersen (1884-1952) in de oefenschool van de universiteit vorm gaf aan zijn onderwijskundig gedachtegoed.

Jeugdparticipatie is de actieve betrokkenheid van jeugdigen bij (de besluitvorming over) hun eigen leefomgeving.

Kerndoelen voor het basisonderwijs (algemeen) beschrijven die leerinhouden die scholen in ieder geval aan alle leerlingen moeten aanbieden.

Kerndoelen (leergebied overstijgende) zijn kerndoelen die van belang zijn om in het onderwijs te worden gerealiseerd, maar niet ondergebracht kunnen worden bij een specifiek leer- en vormingsgebied. Te denken valt aan: geïnteresseerde, leergierige, onderzoekende, democratische houding, probleemoplossend en planmatig werken, verschillende leerstrategieën kennen en kunnen toepassen, deelname aan groepsactiviteiten en een kritische houding.

Kerndoelen (leergebied specifieke) zijn kerndoelen die betrekking hebben op een bepaald leergebied en ook daar onderwezen worden (bijvoorbeeld de inhouden bij Nederlandse taal en rekenen en wiskunde).

Kinderparticipatie is de actieve betrokkenheid van kinderen bij (de besluitvorming over) hun eigen leefomgeving.

Leerlingparticipatie is de actieve betrokkenheid van leerlingen bij (de besluitvorming over) hun eigen leefomgeving.

Leerstofjaarklassensysteem verwijst naar een voor alle leerlingen geldende koppeling van bepaalde leerinhouden aan bepaalde leerjaren.

Meritocratie is de ideologie waarbij niet de sociale afkomst, maar wel de prestatie van het individu bepalend moet zijn voor iemands maatschappelijke positie.

Methode is de weg waarlangs een bepaald doel wordt bereikt, ook wel een aanpak of een systematiek van voorschriften. In het funderend onderwijs: een leergang of een serie hand- en werkboeken en aanvullend materiaal (onderwijsleerpakket), bijvoorbeeld een methode voor Nederlandse taal.

Montessorionderwijs is vernoemd naar de grondlegster van het gelijknamige onderwijsconcept van Maria Montessori (1870-1952).

Normen zijn concrete gedragsregels die het tussenpersoonlijke verkeer regelen.

Onderwijsleerpakket is een samenhangend geheel (pakket) van onderwijsleermiddelen (boeken, testen).

Onderwijspedagogiek levert als wetenschappelijke discipline een bijdrage aan de vergroting van de houdbaarheid van onderwijspedagogische denken en de haalbaarheid van onderwijskundig handelen.

Organisatie (school) is het geheel van maatregelen dat de school heeft genomen om de doelstellingen te bereiken.

Organisatie (klimaat, schoolklimaat) is het geheel van tussen persoonlijke relaties dat bestaat tussen de deelnemers van de schoolgemeenschap, waarbij de volgende aspecten een rol spelen: onderling functioneren, persoonlijk welbevinden, autonomie en leiderschapsstijl.

Overlegstructuur is de wijze waarop het formele overleg in een institutie tussen de deelnemers is geregeld.

Participatie is het vermogen van elk persoon om als volwaardig burger deel te nemen aan diverse maatschappelijke organen en instituties.

Participerend leren verwijst naar een vorm van leren dat plaatsvindt door samenwerking en samenspraak tussen leraren en leerlingen en leerlingen onderling.

Pedagogische opdracht van de school verwijst naar het gegeven dat de school niet alleen onderwijst in enge zin, maar leerlingen ook opvoedt.

Persoonlijk welbevinden is het zich gewaardeerd weten, respectievelijk tevreden zijn in de eigen leef/werksituatie.

Plurale samenleving is een samenleving die de mogelijkheid biedt recht te doen aan de eigenheid van personen en instituties binnen die samenleving.

Poldermodel verwijst naar de democratisch georiënteerde overlegcultuur die in Nederland gehanteerd wordt en waar de economie wel bij vaart.

Reformpedagogiek is een rijkgeschakeerde, maatschappelijke vernieuwingsbeweging, ontstaan in de tweede helft van de negentiende eeuw, die zich verzet tegen de ontkenning van het individuele (individu) in opvoeding en onderwijs..

Samenleving verwijst naar de ordening (in al zijn facetten) waarin mensen samenleven.

Schoolconcept is een verzameling van uitspraken (gewoonlijk geoperationaliseerd in een formeel document) over de taken en functies van de betreffende school in relatie tot de belangen van individuen en de samenleving.

Sociaal verwijst naar al datgene dat voorkomt uit menselijke interactie, uit het samenleven en werken van mensen.

Sociocratie is een wijze van organiseren van de besluitvorming die gelijkwaardigheid (gelijk-in-rechten) van iedere betrokkene bij het nemen van besluiten waarborgt door middel van het toepassen van het consentbeginsel bij beleidsbesluiten.

Sociocratisch kringproces is een besturingsproces bestaande uit onderling gekoppelde leidinggevende, uitvoerende en metende activiteiten, waarbij het consentbeginsel de besluitvorming stuurt.

Sociocratische kring is een groep personen die sociocratisch beleid bepaalt ter verwezenlijking van een gemeenschappelijke doelstelling.

Sociocratische kringorganisatie is een organisatiestructuur voor (sociocratische) besluitvorming voor beleidsbepaling, opgebouwd uit dubbelgekoppelde niveaus van kringen, waarbinnen het consentbeginsel de besluitvorming regeert.

Sociocratische school is een school die sociocratisch georganiseerd is (schoolorganisatie) en waar de sociocratische werkwijze geleerd en geoefend wordt (leerinhouden), als voorbereiding op een participierend burgerschap.

Sociocratische verkiezing verwijst naar het kiezen van personen voor functies en taken met behulp van het consentbeginsel, met gebruikmaking van een open argumentatie.

Sociocratische werkwijze (methode) is een aanpak waarbij alle deelnemers aan een samenleving(svorm) in en door een gemeenschappelijk overleg en met consent besluiten nemen.

Socratische methode heeft tot doel door gerichte vragen leerlingen tot inzicht te brengen.

Systeem is een geheel van geordende factoren.

Verborgene curriculum verwijst naar het gegeven dat er geen concrete beschrijving van wezenlijke onderwijsaspecten (omgangsregels, normbesef) beschikbaar zijn.

Vernieuwingsscholen (traditionele of gerenommeerde) zijn scholen die in het interbellum gegrondvest zijn door begenadigde onderwijsvernieuwers. Onder de traditionele vernieuwingsscholen behoren scholen voor: jenaplan-, montessori-, freinet-, dalton en vrije schoolonderwijs.

Vormingsfunctie van het onderwijs verwijst naar de functie van het onderwijs waarbij de leerling gevormd wordt tot deelnemer aan sociaal-culturele activiteiten.

Vrije Scholen zijn gegrondvest op het (antroposofische) gedachtegoed van Rudolf Steiner (1861-1925). De term 'vrij' verwijst naar 'los' van de overheid.

Waarden zijn principes of standaarden die richtinggevend zijn voor de zingevingsprocessen van ons handelen.

Waarden (morele) zijn principes of standaarden die richtinggevend zijn voor de zingevingsprocessen van ons handelen en betrekking hebben op geboden en verboden.

Waardigheid (menselijke) verwijst naar de opvatting dat ieder mens recht heeft op bejegening als medemens, waarbij alle mensen recht hebben op dezelfde basisvrijheden en op een minimum bestaan.

Werkplaatsgedachte verwijst naar een opvatting over het instituut school, waarbij de school opgevat wordt als een leer- en werkplaats waar leerlingen worden voorbereid op een zelfverantwoordelijke en autonome deelname aan de samenleving en op een participerend burgerschap.

Werkplaats Kindergemeenschap is een door Kees en Betty Boeke (1884-1966/1976) gestichte schoolgemeenschap (3- tot 18-jarigen) in Bilthoven.

Literatuurlijst

De boeken, brochures en artikelen die in de *geannoteerde literatuurlijst* en bij de *bronvermelding* van citaten en verwijzingen genoemd worden, worden hier niet opnieuw vermeld.

- ABOP, (1989). *De bedrijvige school. Een visie op het onderwijs van de toekomst*. Amsterdam, ABOP.
- Ahlers, J. (red.) (1990). *De basisschool*. Twello, Van Tricht.
- Berg, R.M. van den, e.a. (1997). *Transformatie in het onderwijs*. Houten, EPN.
- Berits, J., B. Slooten en H. van der Weijden (1995, 2^e druk). *Goet Gespelt*. Assendelft, De Akelei.
- Boeke, C. (1934, herdruk 1974). *Kindergemeenschap. Ervaringen en per-spectie-ven van "De Werkplaats" te Bilthoven*. Zaandijk, Klaas Woudt.
- Boeke, C. (1945a). *Redelijke ordening van de mensengemeenschap*. Bilthoven, De Werkplaats.
- Boeke, C. (1945b). *Vernieuwde leiding voor het schoolkind*. -Bilthoven, De Werkplaats.
- Carpay, J.A.M. (1979). *Over leerlingen gesproken*. Amsterdam, Vrije Universiteit.
- Dantzig, A. van (1995). Is alles geoorloofd als God niet bestaat? In: R. Abma (et al.) *Het verlangen naar openheid*. Amsterdam, De Balie.
- Dasberg, L. (1975). *Grootbrengen door kleinhouden als historisch verschijnsel*. Meppel, Boom.
- Dasberg, L. (1991). *Opvoeden waartoe? De pedagogische taak van de school*. Utrecht, Faculteit Educatieve Opleidingen.
- Deen, N. (1992, 2^e druk). *Mensen Scholen Mensen*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Dodde, N.L. (1992). Onderwijs niet geschikt om waarden en normen bij te brengen. *Didaktief*, 22, 14-15.
- Doornbos, K. (1997). *De pedagogische balans*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Endenburg, G. (1981). *Sociocratie: het organiseren van de besluitvorming*. Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom Uitgeverij.
- Endenburg, G. (1992). *Sociocratie als sociaal ont-werp*. Delft, Eburon.
- Freudenthal-Lutter, S.J.C. (1968). *Naar de school van morgen*. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Giesbers, J. (1997). Waarde(n)vaste schoolorganisatie en schoolleiding. *Meso*, 95, 2-11.
- Imelman, J.D. en W.A.J. Meijer (1986). *De Nieuwe School giste-ren & vandaag*. Amsterdam/Brussel, Elsevier.
- Kessels, J.P.A.M. (1997). *Socrates op de markt*. Amsterdam, Boom.
- Klaassen, C.A.C. (1993). De pedagogische opdracht in een postmoderne tijd. *VELON Tijdschrift*, 4, 8-18.
- Koster, C.J. en H. van der Weijden (1984). *Didactiek Engels voor het basisonderwijs*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Kuipers, H.J. (1992). *De wereld als werkplaats. Over de vor-ming van Kees Boeke en Beatrice Cadbury*. Amsterdam, Stichting beheer Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (SIISG).
- Lagerweij, N.A.J. (1993). De leraar moet uit het isolement. *Vernieuwing. Tijdschrift voor Onderwijs en Opvoeding*, 5, 43.
- Lagerweij, N.A.J. en E.M. Haak (1994). *Eerst goed kij-ken... De dynamiek van scholen-in-ontwikkeling*. Leu-ven/A-pel-doorn, Garant.
- Meurs, S. (1979). Zelforganiserend leren samenleven met elkaar en voor elkaar! (en de 'meeste stemmen' geldt niet). *Pedomorfose*, 43, 9-12.

- Meijer, W.A.J. (1997). Maatschappelijke problemen horen niet in school. *Vernieuwing. Tijdschrift voor Onderwijs en Opvoeding*, 2, 10-13.
- Miedema, S., G.J.J. Biesta en R. van der Kuur (1995). De pedagogi-sering van het onderwijs als nationale zorg. In: C. Diet-vorst en J.P. Verhaeghe (red.) *De pedagogiek terug naar school*. Assen, Van Gorcum/Dekker & Van de Vegt.
- Miedema, S. (1996). Kennis! So what? *PCO-Magazine*, 18, 9.
- Oers, B. van en W.L. Wardekker (red.) (1993). *De leerling als deelnemer aan de cultuur. Het onderwijspedagogisch perspectief van Jacques Carpay*. Delf-t, Eburon.
- Parreren, C.F. van (1988). *Ontwikkelen onderwijs*. Leuven/A-mersfoort, Acco.
- Platform Pedagogische Opdracht van het Onderwijs (1995). *De school van je leven. Eindrapport*. Enschede, SLO.
- Postman, N. (1995, vertaling 1996). *Wij voeden op tot niets*. Amsterdam, Balans.
- Schram, E.C. (1992). *Zorgverbreding in vernieuwingsscholen*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Stevens, L. (1997). *Overdenken en doen. Een pedagogische bijdrage aan adaptief onderwijs*. 's-Gravenhage, Procesmanagement Primair Onderwijs.
- Vriens, L.J.A. (1995). De leraar als pedagoog. In: C. Dietvorst en J.P. Verhaeghe (red.) *De pedagogiek terug naar de school*, 73-100. Assen, Van Gorcum/Dekker & Van de Vegt.
- Vriens, L.J.A. (1995a). Pedagogische opdracht school niet beperken tot repressieve aanpak. *Staatscourant*, 15 november, 6.
- Weijden, H. van der (1995). Omgaan met verschillen. Een inter-view met professor Jacques Carpay. *Mensen-kin-deren*, 1, 15-17.
- Weijden, H. van der (1996). Het ABC van de onderwijsvernieuwing. *Mensenkinderen*, 1, 4-6.
- Windhoud, P. en N.A.J. Lagerweij (1994). *De basisschool binnen bereik*. Leu-ven/Apeldoorn, Garant.
- Winter, M. de (1997). *Het alziend oog van de leerling. Een impressie over opvoeding, normen en waardering op school*. Amersfoort, CPS/Trouw.

Bronvermelding citaten en verwijzingen

- Boerwinkel, F. (1975, 16^e druk). *Inclusiefdenken*. Bussum, Unieboek.
- Carpay, J.A.M. (1994). *Een school voor toekomstige burgers*. Utrecht, Interdisciplinair Sociaal-wetenschappelijk Onderzoeksinstituut Rijksuniversiteit (ISOR).
- Hermes, A. (1997). Autonome scholen. *Schooljournaal*, 17, 23.
- *Herziene kerndoelen voor het basisonderwijs* (bijgesteld ontwerp van juli 1997). Enschede, Stichting voor de Leerplanontwikkeling.
- Joosten, R. (1997). De moed om te bemoedigen. *Basisschool Management*, 2, 19-24.
- Miedema, S. (1994). *Identiteit tussen inspiratie en engagement*. Amsterdam, VU Boekhan-del/Uitgeverij.
- Nauta, D. (1989). En conflict- én harmonie-model. *Argumenten*, 32, 29-33.
- Oudkerk, R. (1998). Belast een minister met jeugdbeleid, want 'jeugd, jeugd, jeugd' moet motto Paars II zijn. *Trouw*, 16 mei, 11
- Laevers, F. (1997). De kwaliteit van het leven als richtsnoer. *Egoscoop*, 2, 2-3.
- Raad voor het Jeugdbeleid (1996). *Een andere kijk op jeugd*. Utrecht, Uitgeverij SWP.
- Sociocratisch Centrum (z.j.). *De sociocratische methode*. Rotterdam, Sociocratisch Centrum.
- Vriens, L.J.A. (1991). *Tussen visie en kleine stapjes. Opvoeden voor een wereld met toekomst*. Utrecht, Stichting Vredesopbouw.
- Vries, G. de (1995). Nederland zou moeten streven naar een waardenloze democratie. *NRC Handelsblad*, 26 september, 8.

Over de auteur

Henk van der Weijden (1944) is pedagoog en werkzaam bij de Inspectie van het onderwijs als inspecteur van het primair onderwijs in Noord-Holland (regio West-Friesland). Na zijn opleiding tot onderwijzer (Hilversum) was hij achtereenvolgens onderwijzer (Nederhorst den Berg), hoofd van een jenaplanschool (Purmerend), hoofd van de Werkplaats Kindergemeenschap (Bilthoven) en docent pedagogiek/adjunct-directeur aan een pedagogische academie (Alkmaar).

Van 1971 tot 1976 was hij een van de leidinggevende medewerkers van de Werkplaats Kindergemeenschap in Bilthoven. Daar kwam hij in aanraking met het gedachtegoed van de oprichter van deze gemeenschap Kees Boeke. Wat hem vooral aansprak waren Boekes opvattingen over het inrichten van een menswaardige samenleving en de rol die opvoeding en onderwijs daarbij speelden. Boeke ontleende zijn denkbeelden aan de Britse quakerbeweging, een godsdienstige groepering. Hij noemde zijn gedachtegoed *sociocratie*. Samen met Gerard Endenburg, oud-leerling van de Werkplaats, werkte Van der Weijden aan een nadere uitwerking van de sociocratische werkwijze voor het onderwijs. In de jaren negentig voerde hij een promotie-onderzoek uit naar de houdbaarheid (consistentie) en de haalbaarheid van het denkbeeld van de sociocratie voor het basisonderwijs. Dit boek vormt, als opbrengst van dat onderzoek, een bijlage bij de dissertatie *Leren samenleven. Een sociocratische werkwijze voor basisscholen* (Van der Weijden, 1998).

Henk van der Weijden behaalde de middelbare akten pedagogiek A en B en studeerde pedagogiek (didactiek/onderwijskunde) aan de Rijksuniversiteit van Utrecht en aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Zijn specifieke belangstelling gaat uit naar onderwijspedagogische vraagstukken, de didactiek van het aanvangsonderwijs in de Engelse taal en de spelling van het Nederlands. Hij is mede-auteur van de publicaties: *Didactiek Engels voor het basisonderwijs* (Koster & Van der Weijden, 1984) en *Goet Gespelt* (Berits, Slooten & Van der Weijden, 1995). Bovendien publiceert hij regelmatig in verschillende onderwijstijdschriften over actuele onderwijsvraagstukken, zoals het zittenblijven, de onderwijsvernieuwing, de interne schoolorganisatie (zelfevaluatie) en het omgaan met verschillen tussen leerlingen.