

SCHETS VAN EEN MANDAATORGANISATIE

Er bestaat in de vrije scholen soms een zekere tegenstelling tussen de vernieuwing van het lesgeven in de klas en de traditionele wijze waarop de school als sociaal organisme wordt bestuurd en geleid.

Vaak heeft het werk in de klas met de leerlingen zozeer prioriteit, dat de vormgeving van het samenwerkingsverband van de lerarengroep onvoldoende wordt verzorgd. Mede hierdoor kunnen ongewild traditionele organisatie-vormen ontstaan, die een verstarrende invloed op de school kunnen hebben of misschien juist te sterk structuur-doorbrekend kunnen zijn, wanneer bij voorbeeld de individuele initiatieffkrachten van de leraren ongecoördineerd blijven en een min of meer chaotiserend effect oproepen.

De **vorm** van samenwerking van leraren kan hierbij evenzeer een belemmering zijn als een ondersteuning. Een belemmering, wanneer op de een of andere wijze autoritaire en hiërarchische tendensen tot uitdrukking komen in de schoolorganisatie, die de autonomie van de leraar geweld aandoen. Een belemmering ook, wanneer in de verantwoordelijke lerarengroep het democratische besluitvormingsmodel tot ontwikkeling komt. Een ondersteuning echter, wanneer het model van de interne organisatie aansluit bij de grondhouding, die voor het werk in de klas noodzakelijk is. Dit laatste is in de praktijk alleen maar mogelijk wanneer bewust wordt geprobeerd om traditionele vanzelfsprekendheden te vervangen door nieuwe vormen van samenwerking, niet alleen door diegenen die in de school verantwoordelijke posities innemen, maar door de hele lerarengroep.

Centraal voor de onderlinge samenwerking dient te zijn, dat de principes, die aan het werk in de klas ten grondslag liggen, ook ten grondslag worden gelegd aan de organisatiestructuur van de school. De grondslagen van het dagelijkse werk in de klas dienen als het ware congruent te zijn met het model van de interne organisatiestructuur. Dit kan bij voorbeeld duidelijk zichtbaar worden uit de samenhang van lessituatie en organisatiestructuur in scholen met een éénzijdig autoritair georganiseerde lessituatie, waar de leraar met behulp van disciplinaire maatregelen een van tevoren vastgesteld leerproces bestuurt en controleert. Een dergelijke vorm van les geven is bijna altijd gevat in een hiermee congruente organisatiestructuur met een éénhoofdige schoolleiding, die betreffende alles in de school beslissingsbevoegd is en de van tevoren vastgelegde activiteiten in de school tracht te besturen en te controleren.

Ieder die in een vrije school werkt weet, dat de lessituatie steeds opnieuw moet kunnen **ontstaan** door de ontmoeting van leerlingen en leraar. Zo ook is het organisatie-model van

een vrije school alleen maar te realiseren en aan nieuwe ontwikkelingen aan te passen, wanneer door de gehele lerarengroep een **even** bewuste inzet wordt gemaakt als voor het werk in de klas zelf. Deze inzet zal gericht moeten zijn op het scheppen van een samenwerkingsstructuur, die de potentiële vermogens van de lerarengroep tot ontwikkeling brengt en die is gebaseerd op wederzijdse ontmoeting.

Het gaat hierbij in feite om het vinden van een samenwerkingsstructuur waarin voor de gehele schoolgemeenschap vruchtbaar wordt wat uit de onderlinge ontmoeting van de leraren ontstaat. Er bestaat een duidelijke overeenkomst tussen de ontwikkeling van de Geert Groote School in de 70-er jaren en de ontwikkeling van de eerste Waldorfschool in Stuttgart van 1918 tot 1925.

De school in Stuttgart is vanaf het begin van start gegaan met een lerarengroep die in haar geheel verantwoordelijk is. "Zoiets als een directeur zal deze school nooit kunnen hebben", stelt Steiner in één van de eerste besprekingen met de leraren vast....." ieder moet zijn volledige persoonlijkheid inzetten..... in een echte lerarenrepubliek kunnen we niet rustig zitten afwachten tot alles voor ons is uitgedacht; er zullen geen voorschriften van een rector komen, ieder moet zelf volledig verantwoordelijk zijn. De vergaderingen zijn vrij republikeinse besprekingen. Daar is ieder soeverein." Gekozen wordt voor een republikeins-democratische inrichting.

Ook echter in Stuttgart, aan het begin van de eeuw, levert een doorzichtige en effectieve besluitvorming spoedig steeds meer problemen op, waardoor de vertrouwensbasis in de lerarengroep wordt aangetast. Met behulp van Steiner wordt een variant op het democratische model uitgewerkt die voldoende werkbaar blijkt en die in principe de grondelementen van de mandaatorganisatie bevat.

Het begrip republikeins-democratisch kan makkelijk misverstaan worden oproepen. Centraal uitgangspunt blijft het democratische principe, als een rechtsgrondslag voor het schoolorganisme. Ieder heeft het recht om bij te dragen aan de ontwikkeling van de school. Uitdrukkelijk echter is gekozen voor een zodanige vormgeving van het democratische principe, dat het niet uitmondt in het gangbare democratische, parlementaire besluitvormingsmechanisme, waarbij een meerderheid door middel van stemming beslist. Het is immers dit mechanistische besluitvormingsprincipe, dat overal tot gecorrumpeerde en onzakelijke besluiten voert. Bovendien roept het als tegenhanger veelal een levendige lobby in het leven, waarin allerlei belangen, los van de vraag hoe deze naar een achterban moeten worden verdedigd, tot onderwerp worden van onderhandeling en machtspolitiek. Besluitvorming is naar haar aard nu eenmaal een kwalitatieve en geen kwantitatieve aangelegenheid.

1. Enkele algemene uitgangspunten voor een mandaatorganisatie

Een belangrijk gezichtspunt voor de opbouw van een mandaatorganisatie is de opbouw van beneden naar boven. Wie de leiding op zich neemt van een stukje van de schoolorganisatie, doet dit niet op grond van delegatie van verantwoordelijkheid of in opdracht van een hoger geplaatste, zoals in een hiërarchische verhouding, maar op grond van vertrouwen in zijn persoon en zijn capaciteiten door de betrokkenen. Degenen die beslissingen nemen komen uit de groep voort. Van welke aard de te nemen beslissingen zijn, is hierbij in feite niet van belang. Het kan gaan om het aanstellen van nieuwe collega's, om ontslagkwesties, het opstellen van een intern opleidingsprogramma, om middelenbeheer, dagelijkse leiding, enz. De betreffende mandataris beslist autonoom, in belangrijke gevallen uiteraard na afstemming met de groep. Deze opbouw van beneden naar boven heeft merkwaardig genoeg òók een pyramidaal aspect, evenals de hiërarchisch-autoritaire organisaties. Deze laatsten kennen een competentie- en een machtshiërarchie. De mandaatorganisatie toont, als het goed is, een hiërarchie van toenemend vertrouwen en verantwoordelijkheidsbesef. In feite dient de organisatiestructuur in een mandaatorganisatie een middel te zijn om onderling vertrouwen en, met name bij nieuwe leraren, een toenemend verantwoordelijkheidsgevoel mogelijk te maken.

Een organisatiestructuur die is gebouwd op een afstemming tussen mandataris en groep, op onderling vertrouwen en op onderlinge ontmoeting van de leraren kan niet los worden gezien van het vraagstuk van de gemeenschapsvorming. Leiding geven, in dit geval: het uitoefenen van een mandaat, dient voortdurend gebaseerd te zijn op de vertrouwensrelatie met degenen voor wie de genomen beslissingen gelden. Dit wordt nog benadrukt doordat de mandatarissen - anders dan bij voorbeeld in een hiërarchische organisatie - geen sancties bezitten en de andere leden van de groep waaruit zij zijn voortgekomen, uiteindelijk nooit kunnen dwingen de genomen beslissingen uit te voeren. De mandaatorganisatie is gebouwd op een in wederzijdse vrijheid aangegaan sociaal "contract", dat geldigheid bezit zolang het door de betrokkenen als innerlijke realiteit wordt ervaren.

Hiermee is een belangrijke voorwaarde gegeven voor de ontwikkeling van **situatief** leiding geven en een gezamenlijk ervaren streefrichting. Nieuwe gemeenschapsvormen, of het nu gaat om werkgemeenschappen of leefgemeenschappen, kenmerken zich door steeds minder uniforme gedragscodes of gebodselementen. De aanpak van allerlei sociale

vraagstukken vraagt dikwijls om een aan de situatie afgelezen handelwijze. De mandatenorganisatie is gebaseerd op het principe van situatief sociaal handelen, en hierdoor één van de middelen tot gemeenschapsvorming.

Van groot belang voor het functioneren van iedere organisatie is de manier waarop de besluitvorming is geregeld. Over het algemeen bestaan er slechts twee besluitvormingswijzen: de hiërarchisch-autoritaire (- de chef beslist -) en de democratische (- de meerderheid beslist -).

De republikeinse wijze van besluitvorming in een mandaatorganisatie behoort niet tot onze traditionele verworvenheden. Dat houdt in, dat in een mandatenorganisatie het voorzien van republikeinse besluitvorming een voorwaarde is, niet alleen bij mandatarissen, maar bij ieder die in de school werkzaam is. Voor de opbouw van sociale organismen, die een vernieuwing inhouden van de traditionele vormen is sociaal **inzicht** noodzakelijk. Het republikeinse model is nieuw in onze cultuur, in tegenstelling tot het democratische en het hiërarchische. Net zo min als iemand zijn huishoudgeld kan beheren zonder het begrip dat het geld maar één keer kan worden uitgegeven, kan een mandatenorganisatie functioneren zonder dat inzicht bestaat in de wijze waarop hier de besluitvorming is geregeld. Wordt aan deze voorwaarde niet voldaan, dan zal steeds een "terugval" plaatsvinden naar hetzij het autoritaire model: "ik heb hierover te beslissen het is ten slotte **mijn** mandaat" of het democratische: "Ik vind, dat wij als groep hierover een besluit moeten nemen"

Ieder werkelijk besluit om een handeling die nog in de toekomst ligt te willen uitvoeren is in feite een hoogst **individuele** aangelegenheid. Dit nuchtere inzicht ligt vermoedelijk van oudsher ten grondslag aan de hiërarchische pyramidale organisatie-vorm, waarin immers steeds de chef van het naastliggende hogere niveau beslissingen moet nemen die door zijn ondergeschikten worden uitgevoerd. Ook waar een **groep als geheel** de verantwoordelijkheid draagt, is ieder besluit alleen maar een realiteit als het wordt gedragen door de besluitkracht van ieder die van de groep deel uitmaakt.

Een van de grootste problemen bij groepsbeslissingen is altijd dat elk groepslid anders tot zijn besluit komt en de genomen beslissing anders interpreteert. Hierdoor blijft altijd een bron van misverstanden aanwezig in alle vormen van groepsoverleg en participatieve besluitvorming. Wij hebben hier te maken met een structureel probleem, dat om een structurele oplossing vraagt.

Iedere besluitvorming in een groep omvat altijd drie fasen: een beeldvormende fase, een oordeelsvormende fase en de uiteindelijke besluitvormende fase.

De **beeldvorming** omvat het verzamelen van de nodige feiten en gegevens waardoor inzicht kan ontstaan. In deze fase kan door een groep een zo nauwkeurig mogelijk beeld van de situatie worden opgebouwd. Gedurende de beeldvorming is éénduidigheid bij de gespreksdeelnemers eigenlijk nog het gemakkelijkst te realiseren. Dit hangt samen met het feit, dat van de beeldvorming een zekere objectiverende werking uitgaat: feiten zijn nu eenmaal feiten, hoe je ze ook wilt beoordelen.

Bij de **oordeelsvorming** in de groep gaat het om de individuele verhouding van ieder groepslid, tot de oorzaken ervan en de draagwijdte. Deze fase is daardoor al veel minder éénduidig. Steeds weer blijkt, dat ieder in de groep de situatie verschillend beoordeelt. Dat is ook begrijpelijk. Aan de ene kant heeft ieder uit de beeldvormingsfase zijn eigen voorstellingen van de situatie overgehouden. Aan de andere kant beoordeelt hij de zaak op grond van eigen normen, ervaringen en emoties. Deze oordelen zijn per definitie subjectief en persoonlijk.

De **besluitvorming**, het vinden van een voor ieder bindende, éénsluitende beslissing, kan slechts plaatsvinden als groeps-beeldvorming en groeps-oordeelsvorming voldoende hebben plaatsgevonden. Ook dan echter blijft de besluitvorming bij ieder een individueel innerlijk proces. In de praktijk blijkt het zeer moeilijk, als regel onmogelijk, om iedereen "in de pas" te laten lopen. Meestal wankelen de leden van de groep tussen authenticiteit en loyaliteit, waardoor de deelname aan het groepsbesluit een meer of minder bewust aangegaan compromis wordt. Wil participatie in het groepsbesluit werkelijk substantieel zijn, dan moeten individueel genomen besluiten passen in de gezamenlijke beslissing en in overeenstemming zijn met de individuele uitgangspunten en streefrichtingen van de groepsleden. In onze tijd, waar de bewustzijnsziel tot ontwikkeling komt, is de individualisering zover voortgeschreden, dat dit laatste meer en meer onmogelijk wordt. De werkelijk draagkracht van groepsbeslissingen blijkt hierdoor bij de uitvoering meestal illusie, òf gebonden aan de enkelingen op wie de groep blijkbaar heeft willen vertrouwen.

Dat houdt uiteraard niet in, dat een uiteindelijk groeps-oordeel en groepsbesluit onmogelijk wordt. Wel echter dienen dan twee voorwaarden te zijn vervuld: in de eerste plaats is een geoefende groep noodzakelijk die de fase-ring in het besluitvormingsproces kan herkennen en hantieren. In de tweede plaats moet voldoende tijd beschikbaar zijn, opdat het oordeelsvormingsproces voldoende diepgang kan krijgen.

Het proces van republikeinse besluitvorming houdt met dit gegeven rekening. Het vindt plaats in wat Rudolf Steiner "vrije republikeinse besprekingen...." noemde. Beslissingen worden door individuele mandatarissen genomen, op basis van beeldvorming en oordeelsvorming in de gehele groep. Dit houdt in, dat in een mandaatorganisatie de dragende, verantwoordelijke groep bewust afziet van groepsbesluiten. Echter: slechts van besluitvorming in engere zin. Alleen de derde fase, het feitelijke beslissen, wordt door de mandatarissen voltrokken. Beeldvorming en oordeelsvorming blijven mede verantwoordelijkheid van de groep.

Kenmerkend voor de mandaatorganisatie is, dat besluitvorming van te voren, hetzij per te nemen beslissing, hetzij voor langere tijd voor een duidelijk omschreven en afgebakend gebied, als mandaat wordt gelegd bij degene, die het vertrouwen van de groep bezit. In het mandaatprincipe komt het republikeinse karakter, de republikeinse variant op het democratisch model tot uiting. Mandatering is op deze wijze een tweezijdig proces. Aan de ene kant wordt een mandaat uitgeoefend indien het vertrouwen aanwezig is, dat de mandataris zijn mandaat in de zin van de totaliteit zal uitoefenen. Aan de andere kant dient een criterium voor het aanvaarden van een mandaat te zijn, dat de mandataris gebleken is, dat voor de uitoefening van het mandaat, waaromtrent hij zijn intenties zichtbaar heeft gemaakt, in de groep voldoende vertrouwensbasis aanwezig is. Een dergelijk mandaat is niet van clausules of voorwaarden voorzien. Het is een vrij mandaat. Eenmaal genomen beslissingen zijn niet door de groep herroepbaar. Wel houdt de groep uitdrukkelijk het recht om in alle opzichten geïnformeerd te worden en oordeelsvormende gesprekken te voeren, zowel vooraf als na afloop van belangrijke beslissingen.

De dragende groep wordt hierdoor ontlast van de taak om in alle aangelegenheden van de school beslissingen te nemen. Daarbij kan tijd en energie vrijkomen voor de ontwikkeling van werkelijk beleid naar de toekomst, een voorwaarde voor iedere vrije school. Een vraag die zich bij het bezien van de mandaatorganisatie opdringt is: hoe valt te garanderen, dat de verschillende mandatarissen niet tot onderling strijdig hobby-isme vervallen? Mandatarissen zijn immers autonoom in hun besluitvorming, terwijl eenmaal genomen beslissingen formeel niet meer zijn te herzien; daarbij kunnen mandatarissen niet zo maar worden ontslagen of vervangen Wat te doen als het geschonken vertrouwen niet gerechtvaardigd blijkt te zijn en mandatarissen vervallen in een soort anarchistisch beheer van hun deelgebied zonder afstemming op de totaliteit?

In de hiërarchische organisatie wordt een uitéén groeien in aparte geledingen met verschillende streefrichtingen voorkomen, doordat de onderlinge samenhang en coördinatie door de leiding wordt bewaakt. Een dergelijke identiteitscontrole van bovenaf is strijdig met het wezen van de mandaatorganisatie. Onderlinge samenhang in de school, als gevolg van de coördinerende activiteiten van de rector, ontbreekt. Toch zal de school als een organische eenheid moeten functioneren. De werkelijke garantie ligt merkwaardig genoeg niet op organisatorisch terrein, doch in de gezamenlijkheid op geestelijk gebied. Indien organisatorische misverstanden heersen, indien mandatarissen geïsoleerd werken, polarisatie optreedt, nieuwe initiatieven organisatorisch niet "landen", enz. dan behoeft dit zeker geen indicatie te zijn voor werkelijke organisatorische gebreken. Organisatorische eenheid - beter misschien: eensgezindheid - is sterk afhankelijk van een gezamenlijke inzet van een werkgemeenschap op geestelijk en ideëel gebied.

Rudolf Steiner duidt dit in de besprekingen met de eerste Waldorf-leraren kort aan, als hij spreekt over de noodzakelijke "Ersatz für die Rektoratsleistung" Van een gezamenlijke studie van de drie voorbereidende cursussen*) komt "was die Schule zur Einheit macht. Wir werden uns das **Einheitliche** erarbeiten durch den Kurs, wenn wir recht ernstlich arbeiten (Konferenzen I, pag. XIV).

*)Allgemeine Menschenkunde, Meth. Didaktisches en Seminarkurs.

2. Structuur en functioneren van een mandaatorganisatie

Het principe van mandateren van "beneden naar boven" roept een zekere gelaagdheid en daardoor een structuur van de schoolorganisatie op. Ook hier is het van belang om het verschil met de traditionele organisatie in het oog te houden. Het gaat hier niet om een formele, maar om een functionele structuur. Anders gezegd: het gaat niet om een competentie-hiërarchie met een bevelslijn, een controlesysteem en sanctiemogelijkheden, maar om een functioneel gelede verantwoordingshiërarchie en een overlegstructuur. In een mandaatorganisatie werken mandatarissen niet in de zin van formele functionarissen, die als ondergeschikte worden geacht verantwoording **af te leggen** aan een hoger niveau, maar als collega's die verantwoording **dragen** voor bepaalde situaties.

Het zal duidelijk zijn, dat de structuur van een mandaatorganisatie vooral bepaald wordt door de grondhouding van de betrokkenen (evenals trouwens in andere organisatievormen) en in deze zin niet veel meer kan zijn dan een ondersteuning van het eigenlijke proces van gemeenschapsvorming.

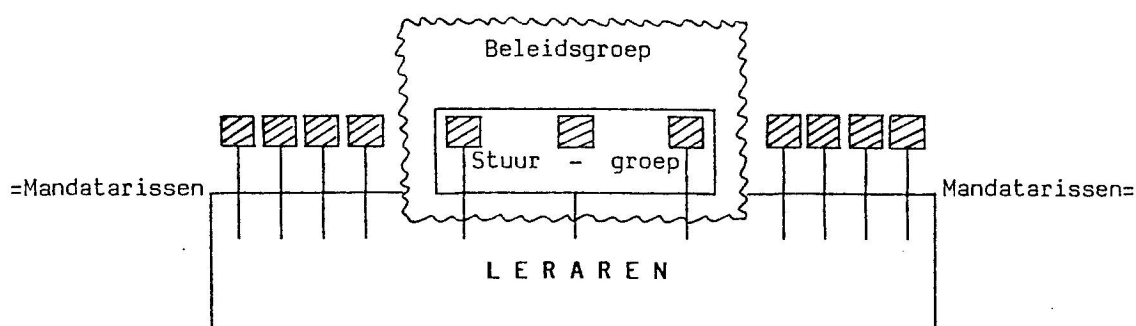
De mandaten die worden vervuld zijn steeds verschillend. De mandaatbevoegdheden - anders gezegd: de volmachten tot situatief handelen - verschillen per situatie. In de klassensituatie is de leraar autonoom. Deze autonomie staat model voor de taakopvatting van de mandatarissen. Evenzeer als de leraar in de klas de volle vrijheid van handelen bezit, uiteraard in relatie tot de klas en werkend in de zin van de antroposofische pedagogiek, heeft ook de mandataris voor de organisatorische situatie waarop zijn mandaat betrekking heeft de volle verantwoordelijkheid en handelingsvrijheid. Natuurlijk verschillen klasse-situatie en organisatorische situatie beduidend van elkaar. De mate van autonomie is echter principieel gelijk. Ook voor de organisatorische mandaten zal de relatie tot de betrokken collega's en de verantwoordelijkheid voor het wezenlijk eigene van de Vrije School de mogelijkheden in concreto bepalen.

In organisatorische zin zijn drie niveaus te onderscheiden: leraren, mandatarissen en beleidsgroep. De eerste zijn verantwoordelijk en handelingsbevoegd in de klas, de tweede bovendien nog in afzonderlijke delen van de schoolorganisatie. De verantwoordelijkheid voor de totale school ligt bij een groep leraren, die als een dragende groep in de school wil staan. Deze groep, die "beleidsgroep" kan worden genoemd, is niet beslissingsbevoegd op de gebieden van classesituaties en organisatorische situaties. Wel echter kan in principe een bevoegdheid tot beslissen worden onderkend op de terreinen waar (nog)

geen mandatarissen werkzaam zijn. Aangezien echter in principe geen groepsbeslissingen worden genomen, doch "vrije republikeinse besprekingen" worden gevoerd waarbinnen ieder, ook als mandataris, autonoom is, zullen in dergelijke situaties nieuwe mandatarissen zich melden of worden aangezocht. Voor een goed begrip is het belangrijk om te zien, dat de niveaus in een mandaatorganisatie geen formele competentie-onderscheidingen zijn, doch gebieden van een steeds verder strekkend verantwoordelijkheidsbesef.

De beleidsvergaderingen worden voorbereid door een kleine groep mandatarissen, die de verschillende mandaatterreinen goed kennen en die over de inhoud van de beleidsvergaderingen onderling overleggen. Deze groep (stuurgroep of afstemmingsgroep) heeft een vaste voorzitter, die tevens gespreksleider is van de beleidsvergaderingen. Het is duidelijk, dat deze functie voor een goede verzorging van de onderlinge communicatie en het functioneren van de overlegstructuur van evident belang is en als afzonderlijk mandaat kan worden uitgeoefend.

Schematisch weergegeven:



Afgezien van de structurele aspecten van de mandaatorganisatie, is het **functioneren** ervan belangrijk. Drie aspecten zijn hierbij vooral van betekenis: hoe komen de mandaten tot stand, hoe vindt de afstemming plaats tussen mandataris en groep en: hoe kan men omgaan met het vraagstuk van onvoldoende bekwame en falende mandatarissen? Het vraagstuk van "benoeming" van de mandatarissen behoort tot de moeilijkste van de mandaatorganisatie. Mandateren is een proces van wederzijds constateren van voldoende vertrouwensbasis voor de uitoefening van een mandaat. Bij reeds bestaande mandaten draagt de betreffende mandataris verantwoordelijkheid voor een mandaatgebied. Deze verantwoordelijkheid kan niet worden afgelegd, of teruggeven aan de beleidsvergadering. Het accepteren van een mandaat impliceert daarom óók de verantwoordelijkheid

om een opvolger te zoeken die het betreffende mandaatgebied wil en kan beheren. In feite plaatst dit de mandaatdrager in een existentiële positie in de school. Bij het accepteren van het mandaat, behoort tevens het vertrouwen, dat te zijner tijd - of misschien in een kritieke situatie - een opvolger de verantwoordelijkheid zal willen overnemen. Dit coöptatie-principe kan echter niet willekeurig worden gehanteerd. Het wordt beïnvloed door de vraag of een nieuwe mandataris voldoende vertrouwen bezit, zowel bij de direct betrokkenen als in de beleidsvergadering. De gang van zaken bij mandaatopvolging kan als volgt zijn:

1. De betrokken mandataris wenst, om welke reden ook, zijn mandaat over te dragen.
2. Eventuele kandidaten worden door hem gepolst.
3. De namen van gegadigden worden door de mandataris, zowel bij de betrokkenen in de school als in de beleidsvergadering voorgesteld.
4. Met de nieuwe kandidaten vindt een open gesprek plaats in de beleidsvergadering, waaruit kan blijken of voldoende vertrouwen aanwezig is in capaciteiten, inzet en betrokkenheid van de nieuwe mandataris(sen).
5. De beslissing tot overdracht aan een nieuwe mandataris, wordt door de aftredende genomen, op grond van zijn beoordeling van het gesprek in de beleidsgroep.

Nieuwe mandaatgebieden die door de ontwikkeling in de school kunnen ontstaan, dienen in de beleidsvergadering te worden besproken. Blijkt zo'n ontwikkeling van dien aard, dat verdere actie gewenst is, dan kan voor het betreffende gebied een mandataris worden gezocht. De beslissing om een dergelijk mandaat op zich te nemen, berust steeds bij de mandataris zelf. Mandateren in deze zin onderscheidt zich zeer duidelijk van een proces van **delegeren** van verantwoordelijkheden. Zo'n delegeren is immers altijd aan condities gebonden en kan indien nodig, zowel door degene die delegeert als door de betrokken functionaris weer ongedaan worden gemaakt. Het "teruggeven van een mandaat" is met de hiervoor gegeven beschrijving van de mandaatorganisatie in tegenspraak.

De afstemming tussen mandataris en groep is een voorwaarde voor het behoud van een voldoende vertrouwensbasis voor de uitoefening van een mandaat. De mandataris neemt beslissingen, die de werksituatie van de collega's in de school, soms in hoge mate, beïnvloeden. **Formeel** echter bezit een mandataris nagenoeg geen uitvoerende besluitkracht die voor de anderen bindend is. De basis voor de bereidheid om beslissingen van een mandataris te accepteren en uit te voeren, ligt in het mandateringsproces, waarbij de noodzaak van de te nemen beslissingen in principe is onderkend en waarbij het vertrouwen in een bepaalde mandataris is uitgesproken. De mandaatorganisatie

kan alleen maar werkelijk bijdragen tot gemeenschapsvorming als een dergelijk mandateringsproces (impliciet) steeds weer opnieuw plaatsvindt in de wijze waarop de mandataris en de direct betrokkenen zich met elkaar verstaan. Valt de vertrouwensbasis tussen mandataris en groep weg, dan rest hier minder dan in een formeel-hiërarchische organisatievorm, waar een functionaris altijd nog de "dekking" van het systeem en de doorwerking van de bevelslijn uit hogere niveaus als basis voor zijn functie-uitoefening kent. De wisselwerking tussen groep en mandataris stelt echter niet alleen eisen aan de mandataris zelf. Het bewustzijn van de groep voor de taak-uitoefening van mandatarissen, maar voor alles de inzet om loyaal besluiten te accepteren en aan de uitvoering mee te werken, ook als men zelf - vanuit meer beperkte of misschien juist vanuit een betere geïnformeerdeheid - de situatie anders beoordeelt, is misschien wel de belangrijkste bijdrage tot gemeenschapsvorming waartoe de mandaatorganisatie uitdaagt. Mandateren vanuit deze kant bezien, houdt dan in: de ontwikkeling, maar ook: de eenzijdigheden, nalatigheden, specifieke talenten, enz. van een mandataris leren accepteren tot in de consequenties voor de eigen werksfeer.

Op deze wijze mede-verantwoordelijk (willen) zijn voor het functioneren van mandatarissen kan voor de noodzakelijke beoordeling en evaluatie van hun taakuitoefening van belang zijn. In een hiërarchische organisatie beoordeelt een chef zijn ondergeschikten, veelal systematisch, in regelmatige beoordelingsgesprekken. Dit geeft mogelijkheden tot correctie en bijsturing van de taakvervulling. Een effectieve evaluatie - zowel in de beleidsgroep als elders in de school - is een voorwaarde voor het functioneren van een mandaatorganisatie. Een dergelijke evaluatie is alleen maar werkzaam wanneer, zoals bij alle evaluaties, een viertal vragen duidelijk kunnen worden beantwoord: **waarom** wordt geëvalueerd, **waarop** wordt geëvalueerd (wat is de specifieke vraagstelling van het evaluatieve gesprek), **voor wie** is de evaluatie bedoeld en ten slotte: **wat** wordt met de uitkomst ervan gedaan en wie is hiervoor verantwoordelijk. Het is voor dergelijke gesprekken vrijwel onontbeerlijk, dat de mandataris wiens mandaatgebied geëvalueerd wordt dit mogelijk maakt door een nauwkeurige taakomschrijving en een intentieverklaring voor in de toekomst te voeren beleid. Tot de mandaatverantwoordelijkheid behoort daarom zowel de schriftelijke beschrijving van het **taakgebied** van de mandataris als een beschrijving van zijn **voornemens**, betreffende zijn mandaatgebied, in het licht van de verdere ontwikkeling van de school. Uiteraard impliceert dit tevens de verplichting om belangrijke verschuivingen in de taakomschrijving ook tussentijds schriftelijk te signaleren. Indien deze taakomschrijvingen worden gebundeld, samen

met een kort feitelijk verslag van de taakuitoefening over het afgelopen jaar en een intentieverklaring voor het komende jaar, ontstaat een **jaarverslag** voor intern gebruik. Een dergelijk jaarverslag kan een belangrijke rol vervullen bij de jaarlijkse ontwikkelingsgesprekken over de gehele school en kan een ondersteuning voor het ontwikkelen van een bewust beleid en een denken in meerjaren-perioden.

De stuurgroep vervult in dit samenspel een centrale rol. Het zal, gezien de opzet van de mandaatorganisatie, duidelijk zijn, dat de stuurgroep geen bovengeschiedte positie inneemt, evenmin als dit met de beleidsvergadering het geval is. Geen van beide organen vervullen de taak van schoolleidingsteam. Toch echter kan de stuurgroep door haar informatievoorsprong en het voorzitterschap van de beleidsvergadering, grote invloed of zelfs macht uitoefenen. Ook dit mandaat zal daarom regelmatig moeten worden geëvalueerd. Naast de reeds gesignaleerde taken van de stuurgroep (en werkzaamheden die gezien de school-situatie verder nog zichtbaar worden) is een apart gebied als stuurgroepmandaat van betekenis. Het is de zorg voor en in zekere zin de bewaking van het functioneren van de mandaatorganisatie zelf. Het betreft hier vooral de **wijze** van functioneren van mandatarissen en mandaatgroepen en, merkwaardig genoeg, een voortdurend attent zijn op het **voorkomen van besluitvorming in de beleidsvergadering**. Hiertoe zal steeds neiging blijven bestaan, zowel doordat mandatarissen dikwijls behoefte hebben aan enige "rugdekking" en dit middels besluitvorming in de beleids-groep zoeken, als ook doordat (nieuwe) collega's de mandaatorganisatie ideaal-typisch nog onvoldoende in alle consequenties hebben onderkend. Evenzeer als een voortdurende studie van de Vrije School-pedagogiek en van de grondideeën uit de antroposofie een voorwaarde zijn voor het levend houden van het werk in de klassen, is een regelmatige bezinning op de grondslagen van de gemeenschapsvormende betekenis van de mandaatorganisatie nodig voor een gezonde ontwikkeling van het schoolorganisme. Als organisatorische **taak** echter, kan het levend en functioneel houden van het basisconcept van de mandaator-organisatie, tot het mandaatgebied van de stuurgroep worden gerekend.

Bijzondere aandacht vraagt verder de opzet van de beleidsvergadering. Aan deelname en taakstelling worden in zekere zin hogere eisen gesteld dan aan het functioneren in andere schoolorganen. De beleidsgroep onderscheidt zich duidelijk van de lerarenvergadering. Slechts diegenen die zich niet alleen kunnen, maar ook **willen** inzetten voor de totale existentie van de school, maken deel uit van de beleidsgroep. Zo ergens, dan is **hier** het hart van

de school aanwezig. In eerste instantie kan misschien de indruk ontstaan, dat een beleidsgroep minder belangrijk is dan de mandaatgroepen of mandatarissen, omdat **deze** ten slotte de beslissingen nemen, die bepalend zijn voor zowel de verdere ontwikkeling als de dagelijkse gang van zaken in de school. Daarbij wordt dan voorbij gegaan aan het feit, dat de beslissingen weliswaar buiten het bereik van de beleidsgroep vallen, doch dat deze in een goed functionerende mandaatorganisatie door de beeldvorming en de oordeelsvorming van de beleidsgroep in hoge mate worden ondersteund en gedragen. En het is juist deze oordeelsvorming, die voor veel beslissingen doorslaggevend is.

In tegenstelling tot de mandatarissen, waar een betrekkelijk snelle roulatie - bij voorbeeld in gemiddeld drie jaren - aan te bevelen kan zijn, is het voor de dragende beleidsgroep in de school aan te raden wanneer het lidmaatschap in principe beduidend langer duurt. Voor deelname aan de beleidsgroep, is de uitoefening van een mandaat geen voorwaarde. Wel is het gewenst, dat ieder die het lidmaatschap op zich wil nemen, tenminste een aantal jaren in de school werkzaam is. Toetreding tot de beleidsgroep kan plaatsvinden, wanneer een nieuw te benoemen lid hiertoe de wens te kennen geeft. Het is aan te bevelen, dat vervolgens over een dergelijke toetreding door de gehele beleidsgroep een beslissing wordt genomen, in afwijking dus van de gangbare werkwijze. De samenstelling van de beleidsgroep kan zozeer bepalend zijn voor de ontwikkeling van het gehele schoolorganisme, dat het gerechtvaardigd is hieraan veel gewicht te hechten en er derhalve ook voldoende tijd aan te besteden.

Een belangrijk aspect van de beleidsgroepvergaderingen is het ontwikkelen van inzicht in de totaliteit van de school. Evaluatieve, oordeelsvormende, toekomstgerichte besprekingen kunnen slechts dan tot een evenwichtige ontwikkeling bijdragen, wanneer zij voortdurend getoetst worden aan de eigenlijke identiteit van de school. De beleidsgroep is daardoor ook te zien als de centrale, "dragende" groep in de school. Het identiteitsbegrip is moeilijk te karakteriseren of te definiëren.

Men zou kunnen zeggen, dat de identiteit **zichtbaar** wordt in de centrale opgave van de school, maar ook in het gevoerde beleid, in de normen, waarden en de grondconcepties van waaruit de school werkt. Hoe moeilijk het ook mag zijn, de eigenlijke identiteit van de school in abstracto te beschrijven, in de realiteit, in de gemeenschappelijk onderkende streefrichting en in de gezamenlijk aanvaarde uitgangspunten zijn elementen ervan altijd **ervaarbaar**. Voor dit wezenlijk eigene van de school en voor een evenwichtige ontwikkeling ervan, draagt de beleidsgroep een primaire verantwoordelijkheid. Het zal duidelijk zijn, dat een dergelijke centrale groep slechts

kan functioneren, wanneer de leden zich met de totaliteit van de school ten nauwste verbonden weten en vanuit deze betrokkenheid ook inderdaad kunnen bijdragen aan de schoolontwikkeling. In de traditionele hiërarchische organisatievorm met een brede basis en slechts enkele leiders aan de top, wordt de organisatie in feite **gedragen** door velen en **geleid** door enkelen.

Het is meer dan een woordenspel om te zeggen, dat de mandaatorganisatie wordt geleid door velen en gedragen door enkelen.