


Kader Primair



ba'ken, o. (-'s) elk vast merk dat een loods of schipper het vaarwater aanwijst – (spr.) als het tij verloopt, moet men de bakens verzetten, bij veranderende omstandigheden, moet men andere maatregelen treffen. Bron: Van Dale

Thema **Bakens verzetten**

Eén sectororganisatie voor het primair onderwijs, noodzaak of fictie?

› Voordelen één sectororganisatie › Governance discussie geen modegril ›
AVS Helpdesk als barometer › Perspectief belangenbehartiging ›
Wat vinden AVS leden? › Modernisering CAO's › Kringenrechtspraak ›
Vragen en antwoorden ‹



Inhoud

Kader Primair

Kader Primair Special is een extra uitgave van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), de vereniging voor alle leidinggevenden in het basis- en speciaal onderwijs.

Redactie

Ton Duif, Michiel Wigman, Carine Hulscher-Slot, Mariette Schrader (eindredactie), Vanja de Groot (drukwerkbegeleiding).
Redactieadres: AVS.

Abonnementen

AVS-leden ontvangen Kader Primair en Kadernieuws gratis. Abonnementprijs voor niet-directieleden: € 93
Administratie: AVS-secretariaat.

Grafische vormgeving en druk

Thoben Offset Nijmegen
Telefoon: 024-3220287

Advertenties

Recent, Ray Aronds,
Postbus 17229, 1001 JE Amsterdam
Telefoon: 020-3308998, fax: 020-4204005
E-mail: info@recent.nl www.recent.nl

Ledenservice

AVS
Postbus 1003, 3500 BA Utrecht
Telefoon: 030-2361010, fax: 030-2361036
E-mail: info@avs.nl
www.avs.nl

Helpdesk

Voor adviezen over wet- en regelgeving en de individuele rechtspositie
maandag 13.00 – 16.30h.
dinsdag t/m vrijdag 09.00 – 16.30h.
telefoon: 030-2361010

Juridische dienstverlening

Stichting Support, telefoon: 030-2361010

Bestuur

Ton Duif (voorzitter), Yvonne Raaijmakers (penningmeester), Jan Morsink (secretaris)

Decentraal Georganiseerd Overleg

De AVS overlegt namens het Ambtenarencentrum.
Secretariaat: Sanne Broekers, tel. 030-2361010
Regio Noord (Groningen, Friesland, Drenthe),
Regio Oost (Gelderland en Overijssel) en
Regio Noord-Holland: Jos Kooij
Regio Utrecht, Regio Limburg, Brabant en
Zuid West (West-Brabant, Zeeland, Zuid-Holland):
Candida van Verschuer

Lidmaatschap

Lidmaatschap per 1 augustus 2005 (tot 1 augustus 2006)
Persoonlijk deel: € 111
Managementdeel € 180 – € 265 afhankelijk van het aantal leerlingen (1 x per school)
Postactief lid: € 93 (FPU, pensioen)
Aspirant lid: € 93 (max. 2 jaar, u bent (nog) geen directeur)

Zie www.avs.nl voor alle prijzen voor het schooljaar 2005–2006



Eén sectororganisatie

“De huidige situatie in het primair onderwijs werkt niet in ons voordeel”, vindt AVS voorzitter Ton Duif. De AVS wil zich dan ook inzetten voor een volwaardige sectorvertegenwoordiging. Een illusie of het vechten waard? Duif legt uit wat een sectororganisatie inhoudt en zet de voordelen op een rij.

› 2

Steeds meer werkgeversvragen

Het primair onderwijs verandert in een rap tempo. Dat geldt met name voor het vak van schoolleider, zoals de medewerkers van de AVS Helpdesk dagelijks merken. De helpdesk is een barometer voor veranderingen in het onderwijs. Belangrijkste trend: meer dan 70 procent van de bellers stelt vragen vanuit de werkgeversrol. Op bezoek bij de helpdesk.

› 8



“Minder tussenschotten met één sectororganisatie”

Eén sectororganisatie voor het primair onderwijs lijkt Pauline Hermsen, directeur van de Martinus van Beekschool in Nijmegen, een goede zaak. “Er zijn nu teveel tussenschotten.” Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?

› 14

AVS pleit voor modernisering CAO's

De afgelopen jaren heeft de AVS veel voor haar leden bereikt binnen de twee bestaande CAO's in het primair onderwijs. Maar beide CAO's zijn niet meer van deze tijd. De AVS wil toe-groeien naar een CAO à la carte. Een beschrijving van de huidige gang van zaken en de argumenten voor een ingrijpende modernisering.

› 18





Thema Bakens verzetten

- 2 **Eén sectororganisatie**
Een illusie of het vechten waard?
- 6 **Governance discussie geen modegril**
Principiële discussie door veranderende sector
- 8 **Steeds meer werkgeversvragen**
AVS Helpdesk als barometer voor veranderingen in onderwijs
- 10 **“De belangenbehartiging heeft er baat bij”**
Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?
- 12 **Belangenbehartiging in de breedste zin**
Vanuit perspectief werknemer of werkgever?
- 14 **“Minder tussenschotten met één sectororganisatie”**
Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?
- 16 **Van Oudega tot Heerlen**
AVS leden tonen zich erg betrokken tijdens ledenbijeenkomsten
- 18 **AVS pleit voor modernisering CAO's**
Meer vrijheid om zelf invulling te geven aan lokale voorkeuren
- 20 **“Primair onderwijs beter op de kaart zetten”**
Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?
- 22 **Kringenrechtspraak, hoe lang nog?**
“Eén landelijke commissie verhoogt de slagkracht.”
- 24 **Veelgestelde vragen en antwoorden**
Over één sectororganisatie voor het primair onderwijs

‘Als het tij verloopt, verzet men de bakens’

‘Als het tij verloopt, verzet men de bakens’ is een oeroud Hollands spreekwoord. Met deze zegswijze geven we eigenlijk aan dat de Nederlander vanuit historisch perspectief uitermate pragmatisch is. Het heeft geen zin tegen de stroom in te zwemmen, beter kun je gebruik maken van de omstandigheden en er naar luisteren.

We leven ook nu in een tijd waarin de omstandigheden snel veranderen. Toen ik in 1993 de AVS primair onderwijs oprichtte, zag onze onderwijswereld er heel anders uit dan vandaag de dag; laat staan wat we de komende jaren kunnen verwachten. In 1993 ging het gerucht dat na ‘toerusting en bereikbaarheid’ (de eerste scholenfusiegolf) er zou worden ingezet op bestuurlijke schaalvergroting en dat er bovenscholse directeuren zouden komen. Nú, anno 2005, ziet onze onderwijswereld er inderdaad totaal anders uit. Er zijn veel nieuwe managementfuncties bijgekomen, zoals statutair bezoldigd bestuurder (voorzitter CVB), gemandateerd bovenscholse manager, tweescholen-directeur en een heel scala daar tussenin. School-directeuren van éénpitters vervullen wel of niet gemandateerde werkgeverstaken, nemen dagelijkse beslissingen die een grote impact hebben op het werk van de professionals in de school, maar worstelen terecht ook zelf met de gewetensvraag waar hun belangen nu echt liggen.

‘Als het tij verloopt, verzet men de bakens’ geldt niet alleen voor u als pragmatisch schoolleider. U doet dat intuïtief, naargelang de omstandigheden dat vereisen. Dit geldt ook voor de AVS. Een minister die steeds meer taken en bevoegdheden overdraagt aan het veld, de maatschappij die steeds meer van scholen verwacht, de noodzaak om een eenduidige lobby voor verdere investeringen in het PO voor elkaar te krijgen, maar vooral u die in het veld steeds meer verschillende keuzes maakt. We willen en moeten daar op inspelen, anders loopt het AVS schip straks averij op omdat wij niet meer kunnen leveren wat u van ons verwacht.

Deze Kader Primair Special is bedoeld als discussie en opiniestuk. We zullen hierover de komende tijd nog veel gesprekken voeren met u en de overige organisaties. ◀



Eén sectororganisatie

› Een illusie of het vechten waard?

“De huidige situatie in het primair onderwijs werkt niet in ons voordeel”, vindt AVS voorzitter Ton Duif. De AVS wil zich dan ook inzetten voor een volwaardige sectorvertegenwoordiging. Duif legt uit wat dat betekent en zet de voordelen op een rij.

Het is de derde dinsdag in september 2005. De minister van Onderwijs presenteert de nieuwe onderwijsbegroting. Trots kondigt zij aan dat 1,2 miljard euro extra wordt geïnvesteerd in onderwijs. Het geld gaat naar de universiteiten, onderzoeksinstellingen, het vmbo en... slechts 35 miljoen naar het primair onderwijs; de grootste onderwijssector met 1,5 miljoen leerlingen, 350.000 werkenden, 3 miljoen ouders en de basis van ons onderwijssysteem.

VVD-fractievoorzitter Van Aartsen lanceert tijdens de Algemene Beschouwingen in de Tweede Kamer een zeer denigrerend voorstel om scholen met behulp van bijstandsmoeders en werklozen te verplichten open te blijven van 7.30 tot 18.30 uur. Gevolg: alle partijen die de sector primair onderwijs zeggen te vertegenwoordigen, haasten zich om te verklaren ‘voor’, ‘tegen’ of ‘mits’ te zijn. De politiek reageert met: ‘Het onderwijs heeft altijd wat, ze willen niks.’ Politici doen steeds vaker een beroep op het onderwijs om maatschappelijke misstanden te helpen oplossen. Steeds meer taken worden terecht of onterecht afgeschoven op het primair onderwijs.

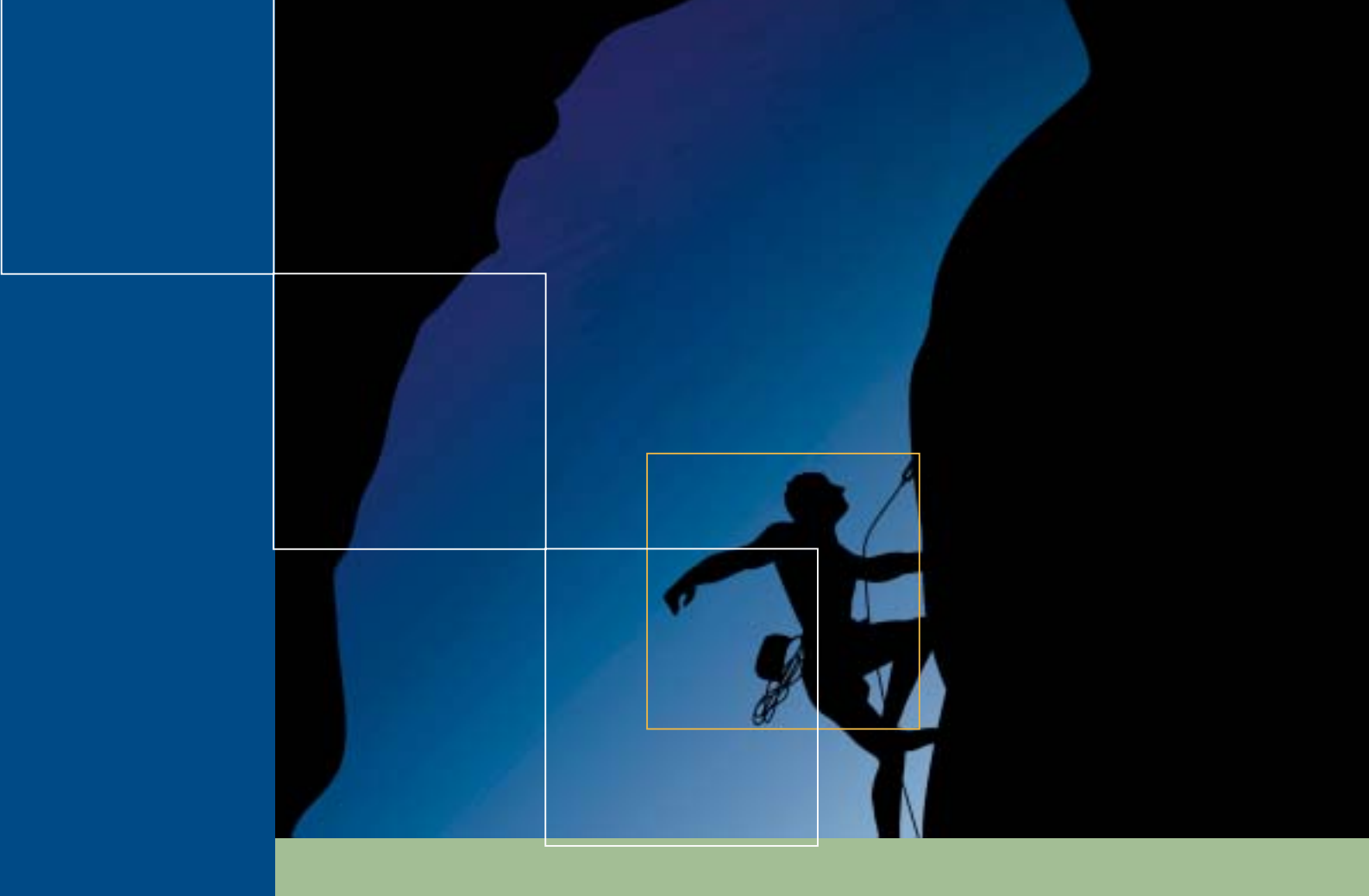
Koers primair onderwijs

Minister Van der Hoeven verklaart, na consultatie van het onderwijsveld, dat er (terecht) een einde komt aan haar mogelijkheden om vanuit het departement sturing te geven aan innovatie, arbeidsvoorwaarden en

kwaliteitsontwikkeling. Het zijn immers schoolleiders en hun teams die daaraan vormgeven. Van der Hoeven zoekt naar een volwassen gesprekspartner in het veld waarmee zij afspraken kan maken op het gebied van bekostiging, opbrengsten, kwaliteit en arbeidsvoorwaarden. Ze zoekt naar mogelijkheden waarmee de sector primair onderwijs zichzelf kan besturen. Een sector waarin scholen en schoolbesturen de handen ineen slaan om goed onderwijs te organiseren. Een volwassen sector waarmee zij volwassen afspraken kan maken.

Huidige situatie

Het valt niet te ontkennen dat het primair onderwijs zeer verdeeld is op het gebied van belangenbehartiging. Er bestaat een zestal besturenorganisaties¹ waarbij schoolbesturen min of meer verplicht denominatief zijn aangesloten: onze AVS die ruim 5.000 schoolleiders vertegenwoordigt, drie vakorganisaties² en een aantal ouderorganisaties. Hoewel vooral besturenorganisaties en AVS veel beleidsmatig afstemmen, blijft het toch zo dat elke vogel zijn eigen liedje fluit. Ook de dienstverlening is zeer versnipperd. Zowel de besturenorganisaties afzonderlijk als de AVS hebben een eigen ondersteunend bureau. En het valt niet te ontkennen dat zij elkaar op een flink aantal terreinen zien als concurrenten die vaak hetzelfde in de aanbieding hebben.



Eén sectorvertegenwoordiging

We mogen concluderen dat de huidige situatie niet in ons voordeel werkt. Dit is dan ook de reden dat ik, in april 2005 tijdens het AVS congres, namens het bestuur heb aangekondigd dat de AVS zich volledig wil inzetten voor een volwaardige sectorvertegenwoordiging. Wat wordt daarmee bedoeld, zult u zich afvragen. Een sectororganisatie vertegenwoordigt de instellingen voor primair onderwijs; de aangesloten scholen en instellingen. Zij organiseert het debat met, voor en tussen de scholen over de opbrengst, innovatie en kwaliteit van de scholen. Niet de sectororganisatie bepaalt de doelen, maar de scholen doen dit gezamenlijk. Dit debat zal straks overigens een sterk regionaal karakter hebben. Vervolgens voert de sectororganisatie het bekostigingsoverleg met de politiek. De bekostiging hoort immers te stroken met de resultaten die we willen bereiken. Daarna voert de sectororganisatie overleg met de vakorganisaties om tot arbeidsvoorwaarden te komen die de werkenden in het onderwijs ook maximaal de mogelijkheden bieden om aan een goede kwaliteit te werken. Niet alleen de kwaliteit van de school, maar ook die van het werken in de school.

Een sectororganisatie legt niets op, maar organiseert met en voor de scholen het gesprek met alle partijen over goed onderwijs. Zij organiseert binnen de sector een rondetafelgesprek, zoekt naar overeenstemming

en draagvlak. Vanuit die visie, ontwikkeld aan de ronde tafel, wordt onderhandeld over arbeidsvoorwaarden en bekostiging. Instellingen zijn dan ook *rechtstreeks* aangesloten en hebben een directe stem in standpunten en visie van de sectororganisatie. Een sectororganisatie vormt één loket en spreekt met één stem.

Voor wie?

Allereerst zullen de eindverantwoordelijken van de instellingen (in veel gevallen nog het schoolbestuur oude stijl) hun instelling moeten aansluiten bij de sectororganisatie. Maar in een overgangssituatie zullen ook individuele directeuren zich kunnen aansluiten. Directeuren (en niet gedelegeerde bovenschoolse directeuren) hebben een inhoudelijk belang. Dit heeft te maken met de moderne visie over governance. Een breed gedragen visie binnen de discussie over de uitwerking van educational governance, is dat er een strikte scheiding behoort te zijn tussen toezichthouders enerzijds en uitvoerders anderzijds. Een toezichthouder die zich bemoeit met de dagelijkse beslissingen verliest het recht toezicht te houden. Een bestuurder kan ook geen toezicht op zichzelf houden. Vooral het bijzonder onderwijs kampt met de uitwerking van deze visie. Veel schoolbesturen bemoeien zich immers vaak expliciet met de uitvoering van het beleid, terwijl zij vaak ook de rol van

toezichthouder vervullen. Dit geldt in mindere mate voor schoolverenigingen en het openbaar onderwijs, waar de gemeenteraad deze taak vervult. De oude term van schoolbestuurder in het onderwijs zal de komende jaren een kentering ondergaan. Het begrip bestuurder wordt van toepassing op hen die de dagelijkse leiding hebben in de instelling. Bij verschillende scholen is dit een college van bestuur en bij éénpitters de directeur die als zodanig is benoemd. Schoolbesturen oude stijl, bestaande uit vrijwilligers en ouders, zullen de komende jaren steeds meer de rol van toezichthouder vervullen. De komst van de lumpsum en de vele eisen waar-

“Een goed functionerende sectororganisatie wint aan invloed en belang.”

voor de schoolorganisaties komen te staan, vraagt om professionele managers/bestuurders. Bestuurders en managers/directeuren hebben een gezamenlijk belang bij de sectorontwikkeling. Hoewel er een hiërarchische verhouding is tussen bovenschools en scholen hebben zij een gezamenlijk belang; het verzorgen van goed en verantwoord onderwijs aan de gehele onderwijsinstelling. Een bovenschoolse directeur is niets zonder de directeuren die dagelijks de beslissingen in de scholen nemen, maar ook omgekeerd hebben ‘schooldirecteuren’ belang bij een goed functionerend bovenschools management. Het één kan niet zonder het ander.

Taken sectororganisatie

Een sectororganisatie houdt zich bezig met vijf belangrijke taken:

- Zij zorgt voor een excellente dienstverlening voor alle leden;
- Zij organiseert ontmoetingen en netwerken voor leden waarin men gezamenlijk spreekt over alle zaken die een goede sectorontwikkeling aangaan;
- Zij maakt extern bindende afspraken (CAO's, bekostigingsafspraken, kwaliteit en verantwoording);
- Zij maakt intern bindende afspraken waaraan iedereen zich ook moet committeren (in eerste instantie over kwaliteitssystemen, nakomen van CAO-afspraken, etcetera). Zij doet dit immers samen met de leden;
- Zij verzorgt een eenduidige lobby in het belang van de aangesloten leden.

Naarmate een sectororganisatie op deze vijf punten beter functioneert, wint zij aan invloed en belang. Zowel bij de eigen leden als bij de ‘klanten’ (onder andere politiek en maatschappij).

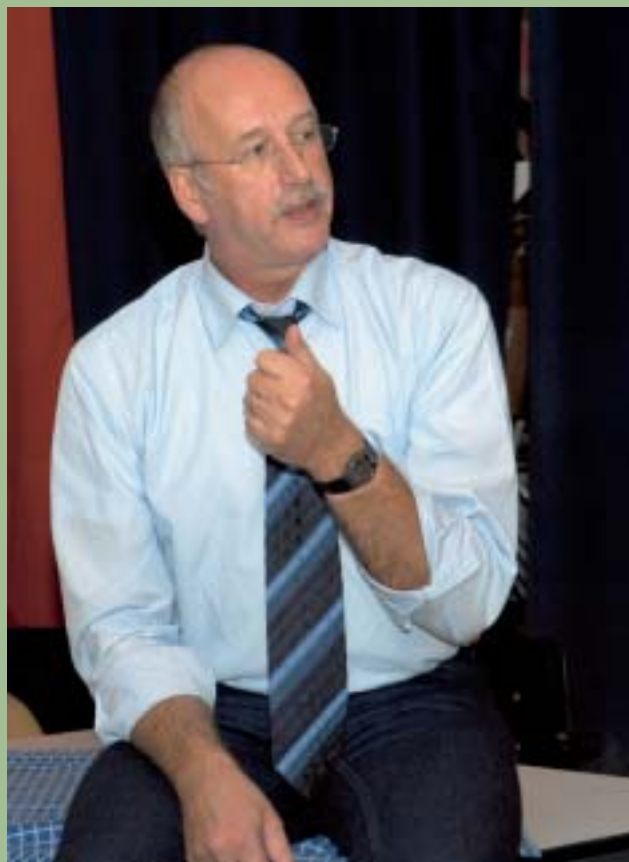


Foto: Wilf Geurds

AVS voorzitter Ton Duif: “Het wordt een uitdagende tocht.”

Werkgever of werknemer?

Tijdens de vele gesprekken die we het afgelopen jaar met onze AVS leden over sectorontwikkeling hebben gevoerd, is deze vraag vaak gesteld. Het antwoord is tweeledig: vanuit de eigen rol voeren directeuren en bovenschoolse managers steeds meer werkgeverstaken uit, maar feitelijk zijn we allemaal werknemers. Zelfs de hoogste baas van KPN wordt ontslagen als hij zijn werk niet goed doet en over zijn arbeidsvoorwaarden moet hij onderhandelen met de raad van commissarissen. In het bedrijfsleven is dit heel normaal. Maar aangezien wij in het onderwijs jarenlang gewend zijn geweest aan een ambtelijke cultuur, maken we daar veel te vaak een punt van. Je vervult je rol vanuit de omstandigheden waarin je verkeert. Het gaat daarbij vooral om de bevoegdheden en mandaten die eraan verbonden zijn. Informeel is dat bij veel (bovenschoolse) directeuren al lang vergaand, formeel is het nog steeds niet goed geregeld.

Belangenbehartiging

Een belangrijke taak van de AVS is het vertegenwoordigen van de belangen van het management. Dat zal bij de sectorontwikkeling niet anders zijn. De minister is van plan in 2008 de CAO-onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden (waaronder sala-

rissen, sociale zekerheid en arbeidsomstandigheden) over te hevelen naar een sectororganisatie, mits die de sector ook echt vertegenwoordigt. CAO's zullen er in de toekomst anders uit gaan zien. Hoewel er altijd voorbeeldtabellen en regelingen zullen blijven, zullen instellingen steeds meer de mogelijkheid krijgen eigen afspraken te maken. Ook de *lifelong* aanstellingen van (boven)schoolse managers worden naar verwachting meer en meer omgezet in arbeidscontracten met eigen arbeidsvoorwaarden. Eventueel buiten de CAO, zoals veel bovenschoolse managers in VO en PO nu al hebben. Een sectororganisatie zal daar leidraden voor opstellen, maar dit vooral overlaten aan de onderhandelingen tussen toezichthouders/managers. Overigens is de *individuele* belangenbehartiging nooit in het geding; deze wordt nu al verzorgd door de onafhankelijke Stichting Support, in het leven geroepen door de AVS en Schoolmanagers_VO. Dat zal in de toekomst niet veranderen.

Huidige besturenorganisaties en AVS

Als, en ik zeg uitdrukkelijk als de huidige organisaties elkaar weten te vinden (waar u een belangrijke stem in heeft omdat we over dezelfde leden spreken), dan betekent dit dat deze organisaties hun belangen inbrengen in de sectororganisatie. Dat geldt ook voor de AVS, mits de belangen van het management statutair zijn vastgelegd en de uitgangspunten door de leden worden onderschreven. Bij de overdracht van belangen is één uitzondering: een sectororganisatie houdt zich niet bezig met het organiseren van levensbeschouwelijke en identiteitsvraagstukken, anders dan dat zij deze respecteert. Deze rol is overigens al op natuurlijke wijze toebedacht aan de huidige denominatieve organisaties.

De voordelen van deze ontwikkeling zijn evident:

- Geen versnippering meer van belangen; de sector spreekt met één stem;

- De dienstverlening kan beter en efficiënter, tegen een veel lagere contributie dan nu door AVS en besturenorganisaties samen wordt geheven;
- Instellingen hebben een directe stem in het te voeren beleid;
- Door zich te concentreren op de *core business* kunnen denominatieve organisaties het inhoudelijke gesprek met de scholen over levensbeschouwing en identiteit beter vorm geven;
- Een beter verweer tegen alle terechte en onterechte aantijgingen die de sector worden aangedaan;
- Een duidelijke en inhoudelijke lobby bij de volgende begrotingsronde, waardoor investeringen kunnen groeien;
- Uiteindelijk kunnen we gezamenlijk komen tot een eigen kwaliteitsstandaard, waardoor de Inspectie op afstand komt te staan.

Een droom, een illusie of toch mogelijk? De AVS zal zich de komende tijd met open vizier blijven inzetten om deze droom te bereiken, samen met alle organisaties die met ons de handschoen willen opnemen. We doen dit in het belang van onze leden en hun scholen. In april 2005 zijn we op weg gegaan. Het zal een moeilijke, maar ook een uitdagende tocht worden, die we samen met u tot een goed einde willen brengen. Dat zal offers kosten, maar uiteindelijk is het niet erg iets op te geven als je er iets beters voor terug krijgt. ◀

¹⁾ KBO (katholiek), Besturenraad (protestants-christelijk), VOS/ABB (openbaar onderwijs), VBS (het andere onderwijs), Consent (gereformeerd onderwijs), VGS (reformatorisch onderwijs)

²⁾ AOb (Algemene Onderwijs Bond), Onderwijsbond CNV, CMHF (Centrale voor Hoger en Middelbare Functionarissen)



AVS Scholenportaal

Verbeterde structuur, heldere navigatie en alfabetische dossiers

Bezoek **nu** de vernieuwde **www.avs.nl**, hét portaal voor schoolleiders en bovenschools managers.

goed onderwijs door goed management



Governance discussie geen modegril

› **Principiële discussie door veranderende sector**

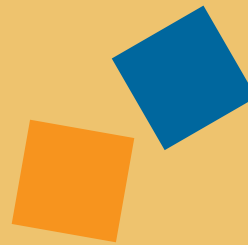
Educational governance, good governance, toezicht, uitvoering, machtsverhoudingen, verantwoordelijkheden. Waar hebben we het nu precies over binnen deze discussie, die met name speelt in het primair en voortgezet onderwijs? Michiel Wigman, directeur bij de AVS, licht zijn visie toe.

Een modegril die overwaait? Nee, een zeer principiële discussie die logischerwijs volgt uit de bewegingen die de sector primair onderwijs doormaakt. Een vraagstuk dat nauw samenhangt met de steeds verdergaande professionalisering van management en modern bestuur, gekoppeld aan toezicht binnen de sector. Het zoeken naar nieuwe ijkpunten in een wereld die steeds meer zelfstandig moet en gaat functioneren. Een wereld die na vele jaren 'gele katernen' nu zelf de broek op kan en gaat houden. Het gaat om de vraag wie aan wie verantwoording aflegt en wie waarvoor verantwoordelijk is.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft zich in bredere zin hierover uitgelaten. De Onderwijsraad heeft de minister ook geadviseerd en alle besturen-, schoolleiderorganisaties en vakbonden hebben hun standpunt bepaald en hun mening gegeven. Uiteraard zoals gebruikelijk zonder dat ze het allemaal met elkaar eens zijn. Zelfs de Onderwijs-

**“Wie legt aan wie
verantwoording af
en wie is waarvoor
verantwoordelijk?”**

raad heeft in haar rapport gesproken over een dualistisch model, waarbij toezicht en besturen binnen één orgaan kan plaatsvinden. Terwijl de raad in hetzelfde rapport wel eerst de principiële scheiding tussen toezicht en besturen als hard criterium verwoordt. Op de vraag van de AVS hoe dit dualistisch model zich verhoudt tot het geformuleerde principe, antwoordde de voorzitter van de Onderwijsraad dat het model desgewenst een compromis naar de bestaande werkelijkheid is.



Onderscheid

De AVS kiest (net als de WRR) voor de principiële benadering, waarbij de omvang van de bestuurlijke eenheid er niet toe doet. We maken onderscheid tussen toezicht houden enerzijds, en verantwoordelijk zijn voor de uitvoering anderzijds. Dat betekent een Raad van Toezicht (RvT) die zich bezighoudt met benoeming en ontslag van het bevoegd gezag, de 'kleur' van de instelling en op hoofdlijnen met de financiële huishouding. Uiteraard wordt de RvT goed geïnformeerd door de hoogste managementlaag binnen de organisatie. Deze hoogste laag kan zowel een raad van bestuur zijn als een bovenschouls manager die volledig gemandateerd is door de RvT. Maar ook net zo goed de gemandateerde directeur van een één-pitter. De mate waarin de mandatering plaatsvindt, kan uiteraard variëren. De AVS is geen voorstander van het opleggen van blauwdrukken. Maar behalve een overgangsfase of binnen een groeiemodel moet het geschetste principe geen geweld worden aangedaan.

Koers uitzetten

De omgeving verandert. Er is sprake van de school als educatieve onderneming, van steeds professionelere managementlagen, van een terugtrekkende overheid (al zien we dat nog te weinig), van verticale naar

horizontale verantwoording, van toenemende verantwoordelijkheden bij het management, etcetera. Hierbij past alleen een professionele positie van het management, dat uiteraard verantwoording dient af te leggen aan de toezichthouder. De manager doet alleen de dagelijkse gang van zaken, maar wordt geacht de strategische koers voor de lange termijn uit te zetten en te bewaken en dat te vertalen naar operationele korte en lange termijn doelen. De lange termijnvisie en de missie van de instelling vormen de kaders waarbinnen dit wordt gerealiseerd. De kaders zijn in een eerdere fase vastgesteld in overleg met de RvT. Deze manier van analyseren van de governance discussie maakt het noodzakelijk dat in vele gevallen een bezinning en een herijking plaatsvindt van bestaande rollen en verantwoordelijkheden. In een aantal gevallen kan dat ook leiden tot een herbezinning op de organisatiestructuur en de gewenste organisatie-ontwikkeling. Deze kijk op governance stuit binnen de sector primair onderwijs nog op weerstand. Logisch, gezien de historisch gegroeide posities van sommige belanghebbenden. Logisch, indien je governance benadert vanuit een perspectief van consolidatie. Onlogisch, indien je naar de inmiddels ontstane werkelijkheid en de gewenste toekomst vanuit het veld zelf kijkt. ◀

Steeds meer werkgeversvragen

› AVS Helpdesk barometer voor veranderingen in onderwijs

Het primair onderwijs verandert in een rap tempo. Dat geldt met name voor het vak van schoolleider, zoals de medewerkers van de AVS Helpdesk dagelijks merken. Belangrijkste trend: meer dan 70 procent van de bellers stelt vragen vanuit de werkgeversrol. Op bezoek bij de helpdesk.

Een steile trap in het Utrechtse grachtenpand van de AVS leidt naar de kamer waarin de helpdesk is gevestigd. Het grote glas-in-loodraam biedt uitzicht op de pannendaken en schoorstenen van de binnenstad. Twee bureaus met daarop enkele computers en telefoons en wanden vol naslagwerken en ordners vullen de ruimte. Aan de muur de toepasselijke tekst 'kennis vermenigvuldigen door delen'. Een ventilator verraadt dat het hier 's zomers snikheer kan zijn. De telefoon rinkelt: "Goedemorgen. Met Eelco Dam, Algemene Vereniging Schoolleiders. U spreekt met de helpdesk."

Eelco Dam luistert aandachtig, maakt enkele aantekeningen en beantwoordt zorgvuldig de vraag. Een schoolleider wil weten op hoeveel adv-dagen een bepaalde leerkracht recht heeft. De helpdesk specialist legt uit hoe de beller dit kan uitrekenen. Tot slot wenst hij hem veel succes. Daarna registreert Dam de vraag van de beller. De AVS houdt namelijk nauwgezet bij met welke vragen de leden bellen. Zo kan de helpdesk trends signaleren en beter professioneel en zakelijk advies geven over steeds complexer wordende situaties. De AVS ziet de helpdesk als een belangrijk middel om de belangen van schoolleiders en bovenscholen managers te behartigen en hen in hun rol van werkgever te ondersteunen. De helpdesk scoort hoog in enquêtes over de dienstverlening van de AVS.

Dankbaar werk

Voordat Dam als beleidsadviseur personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden bij de AVS in dienst trad, was hij directeur van een protestants-christelijke

basisschool. Een gedeelte van zijn werkweek besteedt hij aan de helpdesk, evenals vijf collega-beleidsadviseurs, afkomstig uit diverse disciplines. Bij toerbeurt wisselen ze elkaar af. "Leuk, gevarieerd en dankbaar werk", vertelt Dam enthousiast. "Ik heb direct contact met de leden, weet wat er speelt in het primair onderwijs en zit bovenop nieuwe ontwikkelingen. De variatie in problemen is groot. Vragenstellers spreken hun waardering uit als je ze een luisterend oor biedt of de oplossing voor een probleem aanreikt."



Op topdagen komen er zo'n veertig telefoontjes binnen.

Sommige leden zoeken alleen zekerheid: 'Ik wil dit in gang zetten en vraag me af of dat goed is'. Ze identificeren de helpdesk met de AVS die gezag en onafhankelijkheid uitstraalt." Wat hem het meest bezighoudt zijn leden die vastlopen, bijvoorbeeld schooldirecteuren met een burn-out. Constateert Dam dat het daarbij om een puur juridisch conflict met het bestuur gaat, dan verwijst hij door naar de Stichting Support, waar onafhankelijke, gespecialiseerde juristen zich over het probleem buigen. "Ik vraag mij wel eens af hoe het afgelopen is. Soms belt zo'n schooldirecteur de helpdesk later terug: 'Je hebt mij toen goed op weg geholpen'. Dat geeft veel voldoening." Ook kan uit een hulpvraag een nieuwe klus voor de AVS rollen, zoals bijvoorbeeld een training. Of tot een nieuwe cursus leiden, want de AVS stemt haar aanbod af op de veranderingen in het primair onderwijs.

Snel en discreet

Op zijn computerscherm ziet Dam dat er iemand heeft gebeld, terwijl hij nog met het beantwoorden van een vraag bezig was. In dat geval zet de receptie de beller niet in de wacht, maar noteert naam en telefoonnummer en mailt dit – met de tijden waarop de beller bereikbaar is – naar de helpdesk. De helpdesk specialist belt dan dezelfde dag terug, zoals intern is afgesproken. Op topdagen komen er circa veertig telefonische vragen binnen. Daarnaast arriveren wekelijks nog enkele vragen per mail en per post. Dam pakt de hoorn van de haak en draait het bewuste nummer. “Met Eelco Dam.” Pas als hij er zeker van is dat hij de persoon in kwestie aan de lijn heeft, vertelt hij dat hij namens de helpdesk spreekt. “We stellen ons zeer discreet op”, licht Dam toe. “Niemand hoeft immers te weten dat een collega hulp of advies zoekt.” Meestal beschikt hij over genoeg parate kennis om een vraag direct te beantwoorden. Soms moet hij informatie opzoeken of bij een collega navragen of checken. Vrijwel alle vragen handelt de helpdesk telefonisch af.

Barometer

De veranderingen in het primair onderwijs weerspiegelen zich in de vragen die de helpdesk bereiken. “Interessant om te volgen”, vindt Dam. “Zo signaleren wij dat er de laatste jaren minder vragen binnenkomen over de rechtspositie van de schoolleider en meer over de rol van de schoolleider als werkgever. Dat is een belangrijke trend. Bijna driekwart van de telefoontjes gaat daarover. Natuurlijk krijgen we voortdurend vragen over de normjaartaak, FPU-regeling, BAPO, lumpsum en CAO, maar onderwerpen als de relatie tussen bestuur en management en de veranderende wetgeving hebben de overhand. Daarnaast bereiken ons vragen over actuele maatschappelijke thema's. Ik zeg altijd maar: ‘Wat er vanmorgen in de krant staat, leidt vanmiddag tot telefoontjes’. Neem nou de levensloopregeling, waarover ik een telefoontje kreeg van een bovenschools manager. Hij verwacht daarover vragen te krijgen van een leerkracht die plannen heeft voor een wereldreis en vraagt zich af hoe hij daarop moet reageren. Elke school mag weliswaar zelf beleid maken, mits geaccordeerd door de medezeggenschapsraad of door de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, maar deze bovenschools manager vraagt ons toch om een voorzet. Zijn suggestie dat de AVS via het Scholenportaal informatie kan geven over de haken en ogen van de levensloopregeling en hoe hiermee om te gaan, vind ik een goed idee. Ik ga het snel intern aankaarten. Bovendien kunnen schoolleiders via de site onderling ideeën over dit onderwerp uitwisselen. En wat te denken van vragen over de nieuwe zorgverzekering die nu binnenstromen?”

Advies

De telefoon rinkelt opnieuw. Een bovenschools manager die een probleem heeft. Hij heeft overleg gevoerd met zijn directeurs en samen zijn ze tot de conclusie gekomen dat ze nog niet klaar zijn om op een juiste manier om te gaan met de invoering van lumpsum op 1 augustus 2006. Daarnaast twijfelt hij eraan of hij de begroting van zijn organisatie wel rond krijgt. Voor het laatste punt wordt een aparte afspraak gemaakt en zal een financieel specialist de bovenschoolse manager binnen twee dagen bellen. Over het eerste punt vraagt Dam eerst door over wat deze manager precies bedoelt. Het blijkt meer te gaan over de rolverdeling tussen de bovenschoolse manager en de directeurs, dan om echte financiële punten. Ook speelt mee dat de bovenschoolse manager recent is voortgekomen uit de groep directeurs en dat nog niet iedereen helder op het netvlies heeft wat de nieuwe verhoudingen betekenen. Dam legt uit dat het er vooral om gaat dat er een gezamenlijke visie is en dat men elkaar voedt. Uiteraard met uiteindelijk een verschillende verantwoordelijkheid. Er volgt een wat langer inhoudelijk gesprek over de manier waarop deze manager samen met zijn directeurs het lumpsumprobleem kan tackelen en de gezamenlijke visie daarop kan versterken. Dam steekt na twintig minuten de manager een hart onder de riem en stelt voor om indien niet de juiste vooruitgang wordt bereikt, hij altijd opnieuw contact kan opnemen. Wellicht kan op basis van een maatwerk aanpak verdere dienstverlening plaatsvinden. “Ga er maar aan staan”, zucht Dam nadat hij de hoorn heeft neergelegd. “Maar het gaat ze vast lukken.” <

De helpdesk is bereikbaar op maandag van 13.00 uur tot 16.30 uur en op dinsdag t/m vrijdag van 9.00 uur tot 16.30 uur. Tel. 030-2361010. E-mail: info@avs.nl



“De belangenbehartiging heeft er baat bij”

› Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?

Maarten Bauer, directeur van Christelijke Daltonschool De Rank in Deventer, is een warm voorstander van één sterke sectororganisatie voor het primair onderwijs en vindt het uitstekend dat de AVS hierin het voortouw neemt. De ledenbijeenkomst over deze belangrijke koerswijziging, die hij onlangs bijwoonde, heeft hem in zijn opvattingen bevestigd.

Dat zowel de positie als de rol van de schoolleider ingrijpend gewijzigd is, heeft Bauer aan den lijve ondervonden. “In 1988 werd ik directeur van een kleine basisschool in Voorburg. Ik was een schoolmeester met leidinggevende taken en raakte bij verschillende scholen- en besturenfusies betrokken. Langzaam ontwikkelde de baan zich tot een echte managementfunctie. Ruim twee jaar geleden maakte ik de overstap naar Deventer, waar ik directeur van een groeischool werd. In deze baan is management de kern van mijn functie. In feite leid ik nu een educatief bedrijf. Ik heb bij die veranderingen veel baat gehad van mijn AVS lidmaatschap. Het geeft me een goed gevoel lid te zijn van een vereniging die zich puur op mijn beroepsgroep richt. Professionalisering, belangenbehartiging en ondersteuning bij managementtaken zijn bij de AVS in goede handen.” Bauer heeft zich binnen de AVS steeds actief opgesteld. Zo was hij lid van de commissie Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid, en maakt hij deel uit van de AVS Ledenraad die in september officieel van start is gegaan.

Bauer vindt het vak van schoolleider interessanter geworden. Was vroeger een directeur ‘de eerste onder zijn gelijken’, tegenwoordig is hij steeds meer een dagelijks bestuurder met veel werkgeverstaken. Veranderde omstandigheden in het primair onderwijs, met als voorlopige climax de invoering van de lump-

sumbekostiging per 1 augustus 2006, zijn daarvan de oorzaak. Bovendien hebben de opleidingen tot schoolleider er een echt beroep van gemaakt. “Deze opleidingen bestonden nog niet toen ik in 1988 directeur werd”, licht Bauer toe. “Pas in 1995 gingen de eerste van start. Ze hebben het vak meer ruggengraat gegeven en tot meer waardering geleid. Sla zaterdag de kranten er maar eens op na: in vacatures voor schoolleiders wordt een afgeronde schoolleidersmanagementopleiding gevraagd.”

Trends

Bauer signaleert een aantal trends. Zo verwacht hij dat het aantal schoolleiders dat steeds meer werkgeverstaken krijgt, verder zal toenemen. Brengt hem dat in een lastig parket? “Gelukkig niet. De Rank is namelijk een groeischool in een Vinex-wijk en dermate groot dat ik niet voor de klas sta. Ik ben vijf dagen per week bezig met leiding geven. Maar ik kan me voorstellen dat directeuren van kleinere scholen, die hun werkweek anders moeten invullen, wel die ervaring hebben. Als je op maandag, dinsdag en woensdag de meester van groep 6 bent en op donderdag en vrijdag directeursstaken vervult, zit je al snel in een soort spagaat.” Verder vindt hij dat het primair onderwijs steeds bedrijfsmatiger wordt beoordeeld en verwacht dat de verzakelijking van scholen na de invoering van de lumpsumregeling in een stroomversnelling raakt: “Het worden dan educatieve onderne-



“Er zijn teveel partijen die zich met de belangenbehartiging in het primair onderwijs bezighouden.”

mingen met een winst- en verliesrekening.” Veel scholenfusies verwacht hij niet meer: “Die golf hebben we wel achter de rug.” Tevens constateert hij dat basisscholen meer naar buiten gericht zijn. Zij zoeken andere organisaties op en werken samen met andere scholen. “Denk bijvoorbeeld aan de Brede School waarbij wijkverenigingen en bibliotheken betrokken zijn, de WSNS netwerken, maar ook aan de samenwerking tussen scholen met hetzelfde onderwijsconcept. Gelukkig gaat die samenwerking ook over de geloofsgrenzen heen. De Rank is een protestants-christelijke daltonschool, maar werkt nauw samen met andere daltonscholen, ongeacht de signatuur. Zo leren scholen van elkaar.”

De derde trend is dat scholen meer nadruk leggen op de kwaliteit van het onderwijs. “Wij moeten daarover steeds vaker verantwoording afleggen. Ouders vragen daarom, evenals de Onderwijsinspectie. Daarom visiteren scholen elkaar en kijken collega's bij mij in de keuken. Basisscholen zijn geen eilandjes meer. Het primair onderwijs is de laatste jaren ingrijpend veranderd.”

Krijtlijnen

De AVS is met ruim vijfduizend leden weliswaar een vrij kleine vak- en beroepsorganisatie, maar zij vertegenwoordigt wel ruim 70 procent van alle leidinggevenden in het basis- en speciaal onderwijs. Daarmee is de AVS de grootste vereniging van schoolleiders in Nederland en een factor van gewicht in de onderwijs-

wereld. De AVS staat voor ‘goed onderwijs door goed management’. Daar ben ik het helemaal mee eens”, zegt Bauer. “In de tien jaar van haar bestaan heeft de organisatie hieraan een forse bijdrage geleverd. Maar het is nu tijd voor een koerswijziging, zoals AVS voorzitter Ton Duif tijdens zijn jaarrede op het jubileumcongres in april al aangaf. Het onderwijsveld is te zeer verdeeld. Er zijn teveel partijen die zich met de belangenbehartiging op allerlei niveaus bezighouden en daarmee is het belang van het primair onderwijs en



“Het is tijd voor een koerswijziging.”

van schoolleiders niet gediend. Het lijkt mij goed om, zoals de AVS voorstelt, tot één sectororganisatie te komen waarin al die partijen intensief samenwerken. Als het tij verloopt, verzet men de bakens.” Moeiteloos somt de schooldirecteur van De Rank de voordelen op: “Richting politiek spreken we voortaan met één stem. Daardoor staan we sterker. De minister zit niet meer met een verdeelde sector en de verschillende partijen worden niet meer tegen elkaar uitgespeeld. Ook kunnen we dan ons eigen beroepsveld inrichten en vernieuwingen doorvoeren. Een terugtrekkende overheid zal algemene richtlijnen blijven opstellen, maar zich niet met details bemoeien. Anders gezegd: zet de krijtlijnen van het voetbalveld uit, maar bepaal niet hoe de spelers moeten lopen of welke kleur shirts zij moeten dragen. Dat was voorheen, denk maar aan de gele katernen, wel het geval. We moeten onze verantwoordelijkheid nemen en maatwerk leveren op plaatselijk en regionaal niveau.” Bang dat één sectororganisatie tot een extra bestuurslaag leidt, is Bauer niet. “We hebben de Zoetermeerse ervaring en daar werd niemand vrolijk van. Het zou dom zijn om hetzelfde te gaan doen. We moeten de sectororganisatie zo efficiënt en slim mogelijk inrichten.”

Positief

Daags voor het interview woonde Bauer één van de twintig ledenbijeenkomsten bij die de AVS heeft belegd en waarin de plannen voor een sectororganisatie uit de doeken worden gedaan. Hoe dachten de andere aanwezigen erover? “Verrassend positief”, antwoordt Bauer. “Het is natuurlijk nogal wat als Ton Duif zegt dat de AVS zich wil inzetten voor één sectororganisatie met als mogelijke consequentie dat de AVS hierin opgaat. Hij heeft de aanwezigen ervan overtuigd dat de AVS dit alleen doet als de belangenbehartiging van schoolleiders beter dan nu gewaarborgd is. Hoe de andere partijen in het primair onderwijs - zoals besturenorganisaties en vakbonden - over een sectororganisatie denken, weet ik niet. Maar het zou mooi zijn als je die kunt samenbinden. Dan heb je een wereld gewonnen.”

Belangenbehartiging in de breedste zin

› Vanuit perspectief werknemer of werkgever?

De AVS is ruim tien jaar geleden opgericht als belangenbehartiger pur sang voor schoolleiders in het primair onderwijs. Dat blijft de belangrijkste reden voor haar bestaan. De AVS dient zich dus met enige regelmaat af te vragen wat die belangen precies zijn. Zijn dit statische begrippen of zijn ze aan verandering onderhevig?

De positie van de schoolleider tien jaar geleden is niet meer te vergelijken met die van de schoolleider/manager van vandaag. De verantwoordelijkheden zijn enorm toegenomen. Dat geldt zowel voor de taken en rollen die erbij zijn gekomen voor de individuele schoolleider, als voor de maatschappelijke positie die de school tegenwoordig (gekozen of gedwongen) als geheel inneemt. Naast deze rolverandering is er ook een forse differentiatie ontstaan binnen de begrippen schoolleider en manager. 'Van locatiedirecteur (zonder veel verantwoordelijkheden) tot bestuurder van een educatieve onderneming' zou de titel kunnen zijn van een blijspel of drama over de ontwikkelingen, afhankelijk van de bril waardoor je kijkt. We hebben tegenwoordig nog steeds locatieleiders, directeuren, meerschoolse directeuren, clusterdirecteuren, bovenschoolse managers, raden van bestuur, raden van toezicht en zelfs een onderschoolse manager. De AVS juicht deze differentiatie in principe toe. En hoewel vrijwel alle personen met deze titels hetzelfde belang dienen na te streven, is het wenselijk dat duidelijkheid ontstaat over de rollen en verantwoordelijkheden die deze titels impliceren.

Het uiteindelijke belang, de kwaliteit van het onderwijs, is in al die jaren niet veranderd. Daarin moeten alle genoemde functionarissen zich kunnen vinden. De deelbelangen zijn vooral verdeeld tussen toezichthoudende rollen en uitvoerende rollen (zie ook 'Governance discussie geen modegril' op pagina 6). Dit betekent dat de AVS een logische keus heeft

gemaakt in de doelgroep waarvan zij de belangen wil blijven behartigen. Dat zijn de managers/schoolleiders, iedereen die geen toezichthoudende rol vervult. Zij hebben ook (met respect voor hiërarchisch onderscheid) een vergelijkbare samenhangende rol. Vanuit deze overtuiging zal de AVS ook in staat zijn om de manager in zijn positie bij te staan. Ongeacht of de manager een bovenschoolse directeur, een voorzitter van de raad van bestuur of een schooldirecteur (in opleiding) is.

Om in het onderscheid in taken toch aan de deelbelangen tegemoet te komen, zal de AVS steeds vaker via het Scholenportaal en in Kader Primair en Kadernieuws specifieke informatie verschaffen die voor het ene deel van de AVS leden beter aansluit bij de actuele behoeften dan voor het andere deel. Ook de AVS zal meer moeten differentiëren in het aanbod van kennis en informatie. Dat geldt ook voor haar dienstverlening.


Geen statisch geheel

Eerst dienen we een onderscheid te maken tussen individuele belangenbehartiging en collectieve belangenbehartiging. Eén van de belangrijke redenen voor leden om lid te worden van de AVS is de individuele belangenbehartiging. Of je nu bovenschoolse of schoolse bent, je bent allemaal in dienst bij een onderwijsinstelling. Dus kan het altijd gebeuren dat je in een conflictsituatie terecht komt. Daarom is het verstandig een verzekering af te sluiten waarbij je – indien nodig – een beroep kunt doen op profes-

sionele rechtsbijstand. De AVS heeft hiervoor, samen met Schoolmanagers_VO, de Stichting Support in het leven geroepen. Deze stichting is niet vervangbaar door een willekeurige rechtsbijstandverzekering. Er zijn namelijk veel juristen en advocaten werkzaam die volledig gespecialiseerd zijn in de wetgeving die relevant is voor het onderwijs. Bovendien kennen zij ook de historische context ervan. De kwaliteit van Support bestaat niet binnen de wereld van algemene rechtsbijstandverzekeringen. Daarom zal de AVS de banden met Stichting Support continueren, waardoor de individuele belangenbehartiging volstrekt gewaarborgd is.

Collectieve belangenbehartiging

Zoals gezegd kenmerkt een AVS lid zich door een dubbelrol. Namelijk die van de werknemer en die van de werkgever. Daarom moeten we het begrip collectieve belangenbehartiging vanuit die beide perspectieven analyseren. In dit geval tussen de collectieve belangenbehartiging van de sector primair onderwijs vanuit het perspectief van de managers-taak enerzijds, en de collectieve belangenbehartiging vanuit het perspectief van de individuele werknemer anderzijds.

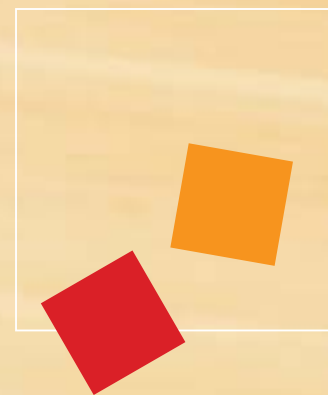


“Aan welke kant van de tafel kun je de verdeling van middelen het beste behartigen?”

Voor de collectieve belangenbehartiging vanuit het perspectief van de werkgever is het noodzakelijk dat er een einde komt aan de versnipperde belangenbehartiging zoals die nu op vele terreinen plaatsvindt. Bijvoorbeeld (in willekeurige volgorde) de vergroting van de opbrengst uit onderwijs, verdere professionalisering van de professional, hoger aanzien van de sector primair onderwijs in het algemeen en de lobby voor de middelen die de sector ter beschikking krijgt. Allemaal zaken die eenheid in collectieve belangenbehartiging noodzakelijk maken en waarvan de AVS vindt dat het primair onderwijs deze eendrachtig moet formuleren om vervolgens uit te dragen met één gezicht, één smoel (zie ‘Eén sectororganisatie’ op pagina 2). Overigens niet bepaald door de wijzen uit de burelen, maar gedragen en ontstaan vanuit de leden zelf. Niet via via, maar door rechtstreekse invloed op de visie en het noodzakelijke beleid, geformuleerd door het management zelf. Vanuit deze werkgeversrol is het duidelijk dat de AVS zich ook op dit terrein dient te gaan profileren als vertegenwoordiger. In feite zijn de leden al langer aan deze (deel)rol gewend dan dat de AVS zich als organisatie profileert.

Perspectief werkgever

Van oorsprong neemt de AVS deel aan CAO-onderhandelingen aan vakbondszijde. Samen met de AOb (FNV), de OCNV (CNV) en de CMHF voert de AVS sinds haar bestaan de onderhandelingen namens haar leden binnen twee CAO's. Ten eerste de onderwijs-CAO, die nog steeds geldt voor het voortgezet en primair onderwijs en waarbinnen zaken als salaris, pensioen, sociale zekerheid en arbeidsduur worden geregeld. Daarnaast de zogeheten CAO-PO, die uitsluitend geldt voor de sector primair onderwijs en vooral gaat over secundaire arbeidsvoorwaarden en verdere verfijning van een aantal zaken uit de onderwijs-CAO. Ondanks de relatief 'kleine' achterban, vergeleken met grote jongens als de AOb, heeft de AVS zich sinds haar oprichting goed laten horen en ook fors aan de weg getimmerd om de positie van haar leden te verbeteren. Meestal regelde de AVS dit echter achter de schermen, door bijvoorbeeld goede contacten met de minister en goede verhoudingen met de andere bonden. Nu wil de minister (en met haar de Tweede Kamer) de totstandkoming van de primaire arbeidsvoorwaarden (met uitzondering van de pensioenen) en de daarbij behorende middelen in de nabije toekomst (2008-2009) verder doorcentraliseren. Dat juichen wij als AVS zeer toe; bij steeds verdergaande verantwoordelijkheden horen ook de middelen om dat te kunnen uitvoeren. De vraag is echter of je de belangen van AVS leden op het moment dat op decentraal niveau (lees: sectororganisatie niveau) alles wordt verdeeld, je aan de goede kant van de tafel zit. Waar kun je de verdeling van middelen in het belang van het management beter behartigen? Aan de kant van de werknemer of aan de kant van de werkgever? We hebben al eerder geconstateerd dat we beide rollen combineren in de functie van schoolleider/manager. In onze visie hebben we meer invloed op de kwaliteit van het pakket arbeidsvoorwaarden van de schoolleider/manager aan de werkgeverskant van de CAO-tafel, dan aan de werknemerskant, zoals het verleden ons geleerd heeft. ◀



“Minder tussenschotten met één sectororganisatie”

› Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?

Eén sectororganisatie voor het primair onderwijs lijkt Pauline Hermsen, directeur van de Martinus van Beekschool in Nijmegen, een goede zaak. “Er zijn nu teveel tussenschotten.”



“De politiek heeft alleen al voor het speciaal onderwijs met vier clusterorganisaties te maken.”

De Martinus van Beekschool is een school voor kinderen met een auditieve of communicatieve beperking. Omdat zij vaak ook een ontwikkelingsachterstand hebben, komen deze kinderen op een 'gewone' basisschool niet goed tot hun recht. “Wij bieden leerlingen specialistisch onderwijs aan en hebben dezelfde doelstelling als een reguliere basisschool”, licht Pauline Hermsen toe. De directeur beschouwt zichzelf als een werknemer en de stichting Viataal Onderwijs, waarbij haar school is aangesloten, als haar werkgever. Hermsen is al vele jaren actief binnen de AVS. Zo maakte zij deel uit van het Algemeen Bestuur en is ze momenteel lid van de Ledenraad.

Eén spreekbuis

Hermsen constateert dat door de huidige versnippering in het primair onderwijs, veel partijen door de bomen het bos niet meer zien. “Neem nu de politiek. Minister en politici hebben alleen al voor het speciaal onderwijs met vier clusterorganisaties te maken, die ieder afzonderlijk hun lobbyisten meebrengen. Ik kan mij voorstellen dat dit niet altijd goed werkt. Als er, zoals de AVS voorstelt, één sectororganisatie komt waarbij scholen rechtstreeks zijn aangesloten, zijn er minder tussenschotten. De verzuiling hoeft hierbij niet in de weg te staan. Je hebt dan één spreekbuis en wordt niet meer tegen elkaar uitgespeeld. Daarmee zijn de belangen van het speciaal onderwijs beter gediend. Dat komt uiteindelijk de belangen van het kind – en de ouders – ten goede.”

Integratiebevorderend

Eén sectororganisatie kan volgens Hermsen tevens de integratie van het speciaal onderwijs en het reguliere basisonderwijs bevorderen door kaderstellend beleid te maken. "Met een terugtrekkende overheid krijgt zij daarvoor alle kans. Daarbinnen kunnen de scholen zich dan bewegen en richten op de zorg voor de verschillende doelgroepen. Expertise mag niet verloren gaan. Dat de politiek het primair onderwijs op resultaten afrekent – hoeveel is in een kind geïnvesteerd en wat is het resultaat – past bij deze tijd."



"Het eigen geluid moet blijven bestaan."

Als het aan Hermsen ligt blijft de AVS de belangen van het management binnen de sector primair onderwijs behartigen, maar dan via een sectororganisatie. Daarnaast dient via de Stichting Support de individuele rechtsbijstand gewaarborgd te blijven. "De collectieve belangen kunnen waarschijnlijk beter voor ons worden behartigd binnen de sectororganisatie. Randvoorwaarde voor mij is dat het eigen, herkenbare geluid van de schoolleiders en het management binnen deze sectororganisatie blijft bestaan." ◀

AVS Voordeel

Alleen voor AVS-leden



Ahrend › Alberts-Nienhuis › Canon › Cogas
› Heutink › Kluwer › Koks Gesto › OHRA › TICC
› Douwe Egberts Coffee Care

Veel scholen samen kunnen beter en goedkoper inkopen. Met het oog op hoge kwaliteit en een lage prijs. Kijk op www.avs.nl voor meer informatie.

Algemene Vereniging Schoolleiders
in het basis- en speciaal onderwijs



Uw collega lid in het nieuwe schooljaar?



Alle leidinggevenden in het basis, speciaal basis en speciaal onderwijs kunnen lid worden van de AVS. Meld een nieuw lid aan en ontvang een cadeaubon van 10 euro. Maak nu ook kans op een beamer!
Kijk op www.avs.nl of bel of mail de AVS: tel. 030-2361010 of info@avs.nl

goed onderwijs door goed management



Van Oudega tot Heerlen

› AVS leden tonen zich erg betrokken tijdens ledenbijeenkomsten

Van Oudega tot Heerlen, van Sint Pancras tot Arnhem. De laatste maanden zijn we intensief in gesprek geweest met honderden leden. Met name over de koers van de AVS nu en in de toekomst. Zwolle en Hoogeveen staan als laatste op het programma.

Natuurlijk ging het ook over de CAO, die in deze periode tot stand kwam, en over de dienstverlening van de AVS. Het gesprek ging echter vooral over hoe de belangen van bovenschoolse en schoolse leiders in de toekomst behartigd worden in het belang van het onderwijs. Veel leden bezochten de bijeenkomsten vooral om over dit punt bijgepraat te worden en te discussiëren. Het feit dat de AVS naar de leden toekomt, wordt uitermate gewaardeerd. De AVS is dan ook van plan om vaker dit soort bijeenkomsten te organiseren. Van de twintig bijeenkomsten werden er 18 gehouden in schoolgebouwen die door enthousiaste leden ter beschikking werden gesteld. Daarvoor onze hartelijke dank.

Op drie bijeenkomsten na, waren op elke bijeenkomst namens de AVS Ton Duif (voorzitter) en Michiel Wigman (directie) aanwezig. Ook gaven adviseurs van de AVS acte de présence. Bijna alle bijeenkomsten verliepen volgens hetzelfde patroon; na een uiteenzetting van Ton Duif ontspon zich na de pauze een inhoudelijke discussie.

De essentie van het verhaal is elke keer weer: 'Hoe moet de AVS zich ontwikkelen in het krachtenspel van de toekomst om de belangen van de achterban zo goed mogelijk te kunnen behartigen?' Duif schetste daarbij een aantal ontwikkelingen.

- De functie van schoolleider is wezenlijk veranderd

de laatste tien jaar. Van primus inter pares in de werknemersrol naar uitvoerend werkgeverschap;

- Het aantal managementfuncties is fors uitgebreid;
- De governance discussie wordt intens gevoerd. Het gaat daarbij over scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De AVS pleit voor een eenduidige scheiding van enerzijds toezicht en anderzijds uitvoering. Dat betekent een rolverschuiving voor het schoolbestuur oude stijl en een rolverandering van de (bovenschoolse) manager/bestuurder;
- De manier waarop de CAO-onderhandelingen in praktijk verlopen en wat dat betekent zodra ook de primaire arbeidsvoorwaarden worden losgelaten door het ministerie. Het CAO-belang van schoolleiders kan beter binnen één sectororganisatie worden ondergebracht;
- De continuering van de individuele belangenbehartiging (Stichting Support zal altijd blijven doorgaan met het verlenen van rechtsbijstand voor uitsluitend de werknemersbelangen);
- De noodzaak een einde te maken aan de versnipperde belangenbehartiging van dit moment, waardoor je jezelf als sector en als groep professionals enorm tekort doet;
- De wens van de minister om te komen tot één sectororganisatie.

Na een korte pauze startte dan de discussie. Opval-



lend was dat vrijwel nergens een echt fel debat losbrak, meer een uitwisseling van gedachten en argumenten. Naar elkaar luisteren en meedenken met elkaar: 'Zijn we nou werknemer of werkgever? Blijft de individuele belangenbehartiging bestaan, want dat is een van de belangrijke redenen om lid te zijn. Is er geen toenemende mate van spanning tussen schools en bovenschools? Waarom bestaat er zo'n versnipperde belangenbehartiging? Wat kunnen wij er aan doen om het proces naar één sectororganisatie te versnellen? Aan welke kant van de tafel kun je tijdens CAO-onderhandelingen onze belangen het best behartigen?'

Groen licht

Hoewel leden soms met de nodige scepsis naar het verhaal luisterden, waren in bijna alle gevallen de argumenten zo sterk dat leden vrijwel altijd het groene licht gaven en ons aanmoedigden snel en voortvarend aan de ontwikkeling van een sectorvertegenwoordiging te werken, en daarbij de schoolleiders uitdrukkelijk te betrekken. De belangrijkste conclusies:

- AVS leden die aanwezig waren op de twintig bijeenkomsten denken verder en pragmatischer dan veel vertegenwoordigende bestuurders;
- Vrijwel iedereen ondersteunt de inspanningen om voor de sector primair onderwijs te komen tot één

vertegenwoordigende sectororganisatie, waarbij de instellingen rechtstreeks zijn aangesloten en waar besluitvorming volgens een democratisch proces verloopt;

- Blijf je continu realiseren dat de leden zich in hun belangenbehartiging moeten blijven herkennen;
- Blijf de komende tijd met de leden in gesprek over dit thema en andere zaken;
- De loyaliteit van de leden naar de AVS is erg groot, het is 'onze club'. Men is kritisch maar denkt graag mee;
- Leden hebben behoefte aan ontmoeting in de regio;
- Probeer de besturenorganisaties mee te krijgen in het proces naar één sectororganisatie.

Voor ons, als voorzitter en directie van de AVS, was het een drukke maar zeer waardevolle tijd. We hebben er veel van geleerd en zijn bemoedigd dat zoveel leden naast hun drukke werkzaamheden de tijd hebben gevonden met ons in gesprek te gaan. Wij danken hen voor het vertrouwen. ◀

AVS pleit voor modernisering CAO's

› Meer vrijheid om zelf invulling te geven aan lokale voorkeuren

De afgelopen jaren heeft de AVS veel voor haar leden kunnen bereiken binnen de twee bestaande CAO's in het primair onderwijs. Maar beide CAO's zijn niet meer van deze tijd. Een beschrijving van de huidige gang van zaken en de argumenten voor een ingrijpende modernisering.

We kennen binnen het primair onderwijs twee zogenoemde collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's). De ene regelt de primaire arbeidsvoorwaarden (salaris, werktijden, pensioen etcetera) en heet de sector-CAO. Daarnaast kennen we de CAO-PO die vooral over secundaire zaken gaat.

De sector-CAO wordt afgesloten tussen de vier vakcentrales. Namens de Ambtenaren Centrale doet de AVS dit, namens de FNV doet dat de AOb, namens het CNV is dit OCNV en namens de centrale werkgever is dit het ministerie van Onderwijs. Vervolgens hebben we ook nog de CMHF. De CAO-PO wordt afgesloten tussen de decentrale werkgevers (de vier besturenorganisaties) en de genoemde vakbonden.

Lobby

De laatste jaren heeft de AVS een fors aantal zaken in het belang van haar leden gerealiseerd binnen deze twee CAO's. Vaak regelden we deze zaken echter via de juiste lobby. Niet altijd gebeurde dat aan de CAO-tafel, waar we tussen de grote centrales toch een bescheiden positie innemen. Ondanks dat de grootte van het getal niet alles zegt, hebben we een relatieve positie ten opzichte van de grotere vakcentrales. We hebben soms zelfs ideeën gerealiseerd door deze via de werkgeverskant te initiëren. Als vragende partij moeten we overigens altijd afwachten waar de voor ons belangrijke onderhandelpunten op de prioriteitenlijst komen te staan.

Veranderingen

Beide CAO's kenmerken zich door gebrek aan flexibiliteit en overdreven gedetailleerde regelgeving. Ze zijn niet meer van deze tijd en weinigen zien in dat een CAO slechts een middel is en niet een doel op zich. In de toekomst zullen beide CAO's dan ook aan forse verandering onderhevig zijn. Zowel de inhoud als het CAO-model zelf. Daarnaast zullen de spelers die de CAO bepalen, veranderen. Kortom, het hele proces van de totstandkoming van een CAO zal aan verandering onderhevig zijn.

Allereerst gebeurt dit op inhoudelijk vlak. De AVS pleit voor een forse modernisering van de beide CAO's. Geen tot op de komma geregelde zaken die de bedrijfsvoering op de scholen tot in de details regelen. Waarom zo strak vasthouden aan taakbeleid en normjaartaak? Waarom zo strak verlofregelingen per situatie beschrijven? Het moet toch mogelijk zijn om als werkgever en werknemer een aantal van deze zaken op instellings- of schoolniveau als volwassen mensen te kunnen regelen? De discussie over deze modernisering is gestart bij beide CAO's. De AVS stimuleert deze discussie van harte.

Dan de structuur van de CAO. De AVS vindt dat we moeten toegroeien naar een CAO à la carte. Dat wil zeggen dat het volume van de totale arbeidsvoorwaarden wel dient te worden vastgelegd, maar dat op decentraal niveau (en uiteindelijk zelfs per individu) de vrijheid moet bestaan om zelf invulling te geven aan lokale voorkeuren. Zo kan de behoefte per school anders zijn. De landelijke CAO moet het raamwerk geven; de invulling ervan gebeurt decentraal.

Landelijk wordt overlegd met de vakbonden en centraal met de medezeggenschapsraad (of vakbonden indien men daarvoor kiest). Als men de ruimte niet wenst in te vullen, dan kan men natuurlijk kiezen voor een stramien dat als voorbeeld wordt meegegeven bij het kader. Deze ontwikkeling zal niet lang op zich laten wachten. Het is het onomkeerbare effect van een steeds verder professionaliserende sector.

“We groeien toe naar een CAO à la carte.”

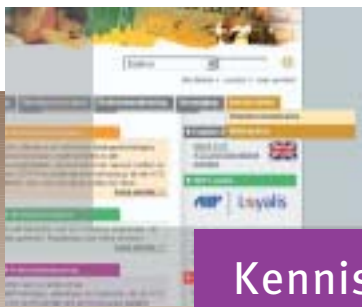
De derde verandering betreft de partij die over de CAO's onderhandelt. De minister heeft aangegeven dat ze medio 2008 voor het primair onderwijs de primaire arbeidsvoorwaarden wil decentraliseren. Als voorwaarde stelt zij dat er dan een representatieve sectororganisatie dient te zijn. Indien dit doorgang vindt, zullen beide CAO's in elkaar worden verweven. Dat betekent ook dat het ministerie zich zal terugtrekken als werkgever die de CAO-onderhandelingen voert.

Welke zijde?

Dit houdt in dat de AVS zich moet oriënteren op de vraag aan welke zijde van de tafel zij de belangen van de leden het beste kan behartigen. Aan de werknemerskant, waar we de vragende partij zijn tussen een aantal grote spelers? Of aan de werkgeverskant, waarbij we meer invloed hebben op de besteding van middelen en waar we één van de grotere partijen zijn?



Onze leden zijn zowel werknemer als werkgever (zie 'Belangenbehartiging in de breedste zin' op pagina 12). Er zijn dus argumenten voor beide varianten. We schatten in dat we uw belangen uiteindelijk beter kunnen blijven behartigen aan de werkgeverskant. Daar kunnen we meer invloed uitoefenen op de randvoorwaarden waaronder schoolleiders/managers kunnen en moeten functioneren. Overigens willen wij een ontwikkeling stimuleren, waarbij de raden van bestuur en bovenschoolse managers eigen arbeidscontracten afsluiten met hun toezichthouder. Daarnaast zien wij in de toekomst binnen de sectororganisatie een eigen CAO voor schoolleiders, die meer recht doet aan hun specifieke positie. <



Kennis delen op www.avs.nl

Meepraten over de sectororganisatie?

Via het onderdeel Kennis delen op het AVS Scholenportaal kunt u binnenkort meepraten over de sectororganisatie. U ontvangt spoedig een brief met uitleg hierover en de vraag om uw juiste e-mailadres door te geven. Vervolgens ontvangt u een persoonlijke inlogcode waarmee u op www.avs.nl toegang krijgt tot het onderdeel Kennis delen. Houd uw brievenbus in de gaten!

goed onderwijs door goed management



“Primair onderwijs beter op de kaart zetten”

› Hoe denken AVS leden over één sectororganisatie?

“Het primair onderwijs wordt niet duidelijk en stevig genoeg onder de aandacht gebracht van de politiek. Daarom ben ik het met de AVS eens dat er één sectororganisatie moet komen.” Dat is de stellige mening van Wubbo Wever, sinds 2004 voorzitter van het College van Bestuur van Vivente, een stichting voor christelijk basisonderwijs in Zwolle. Hij heeft uitgesproken ideeën over hoe de belangenbehartiging van het primair onderwijs zowel collectief als individueel vorm moet krijgen.

Wubbo Wever begon zijn loopbaan als leerkracht op Urk, werd daarna schooldirecteur in Harderwijk en Linschoten en was geruime tijd als onderwijsconsultant werkzaam. Toen hij enkele jaren geleden weer naar het primair onderwijs overstapte, sloot hij zich onmiddellijk aan bij de AVS. “Dat leek me logisch.” Hij volgt de ontwikkelingen bij de organisatie nauwgezet en is tevreden over de kwaliteit. Toch moet er volgens hem iets veranderen. Dat onderwerp komt dan ook regelmatig aan de orde in gesprekken met collega-bestuurders, zoals laatst nog tijdens een studiereis van de AVS naar de Verenigde Staten. Wever is beslist van plan om een ledenbijeenkomst over de voorgestelde koerswijziging van de AVS bij te wonen.

Positionering

“Ik ben voorstander van één sectororganisatie die als aanspreekpunt voor de politiek fungeert, gesprekspartner van de minister is en namens de leden de CAO-onderhandelingen met de vakbonden voert. Zij moet het primair onderwijs beter positioneren. Nu gebeurt dat te versnipperd. Tevens dient zo'n sectororganisatie een dialoog aan te gaan met de maatschappij. Wat verwacht de maatschappij van het primair onderwijs? Moeten scholen bijvoorbeeld langer open blijven zoals VVD-fractievoorzitter Van Aartsen onlangs voorstelde? En als die wens breed ligt, hoe zit het dan met de voorwaarden zoals competenties en

bekostiging? Want er hangt natuurlijk wel een prijskaartje aan. Daarnaast moet een sectororganisatie zich richten op verdere kwaliteitsverbetering en professionalisering van het primair onderwijs en zich op alle terreinen pro-actief opstellen. Wel is er één belangrijke voorwaarde: autonomie en eigen verantwoordelijkheid van de aangesloten organisaties en individuele bestuurders moeten zijn gewaarborgd. Die mogen niet in gevaar komen.” Wever verduidelijkt: “Stel dat er een nieuw kwaliteitssysteem komt. Dan zou ik het jammer vinden als er werd gezegd: 'We kiezen voor dát systeem en gaan het op dié manier aanpakken.' Een sectororganisatie mag niet een soort BOVAG worden. Er hoort absoluut ruimte te zijn voor kritische kanttekeningen en individuele keuzes.”

Keuze

Wat Wever betreft kunnen alleen degenen uit het primair onderwijs die de bestuurdersrol hebben, de werkgevers, lid worden van een sectororganisatie. Nu zijn die, net als schooldirecteuren en boven-schoolse managers, bij de AVS aangesloten. “De AVS zal echter moeten kiezen: of je blijft vakbond, of je wordt een sector- en dus ook werkgeversorganisatie, waarbij de belangen van bestuurders (en via hen de schoolleiders) worden ondergebracht. Dat is zuiverder. Beide gaat niet. Daarom pleit ik voor een knip. Hierbij kan natuurlijk de Stichting Support, die de



Foto Joop van Putten

“De autonomie van aangesloten organisaties en individuele bestuurders mag niet in gevaar komen.”

individuele belangen van de werknemers behartigt, blijven bestaan naast de sectororganisatie indien de AVS kiest voor een werkgeversorganisatie. De meeste collega-bestuurders die ik hierover heb gesproken, delen mijn mening. De sectororganisatie heeft ook als taak een raam-CAO voor alle werknemers in het primair onderwijs te maken en biedt bestuurders de gelegenheid deze met de eigen GMR verder in te vullen. Verder stelt zij leden in staat met elkaar in gesprek te gaan en hun expertise te vergroten. Overigens kunnen de belangen van het management in brede zin prima behartigd worden binnen een (werkgevers) sectororganisatie.”

“Een sectororganisatie moet ook de dialoog aangaan met de maatschappij.”

Maar kunnen bovenschoolse managers dan geen lid worden van een sectororganisatie? “Een lastig punt”, vindt Wever. “Uiteindelijk zal de aansluiting van een instelling worden bepaald door het hoogste gezag (onder de toezichthouder) binnen een instelling. Deze persoon of dit orgaan bindt de onderwijsinstelling (en dus ook de directeuren) aan de sectororganisatie via een rechtstreekse aansluiting. Afhankelijk van het

gegeven mandaat kan dat een college van bestuur, een bovenschoolse manager of een directeur zijn. Doordat hij of zij de organisatie bindt, is het logisch dat hierdoor de managementlaag binnen de organisatie toegang heeft tot de dienstverlening vanuit de sectororganisatie. Daarnaast zal hij of zij natuurlijk zo verstandig zijn om de beleidskeuzes betreffende de sector na overleg met zijn management te nemen.”

Mogelijke valkuilen

“Een sectororganisatie moet niet meer regels opstellen dan Zoetermeer gedaan heeft”, waarschuwt Wever. “Ik zit daar in ieder geval niet op te wachten. Ook wil ik niet uitsluitend afhankelijk zijn van de sectororganisatie. Dat zou tot verschraling leiden. Er liggen al zoveel contacten. Zo zou ik een training nooit alleen van de sectororganisatie willen afnemen, zoals ik nu niet uitsluitend van de AVS gebruik maak. De kwaliteit van de trainer is belangrijker dan de organisatie waartoe hij behoort. De ene keer is dat een commercieel bureau, de andere keer de AVS. Maar het kan evengoed een katholieke of protestants-christelijke organisatie zijn of een hogeschool. Die keuzevrijheid wil ik graag zo houden.”

Droom

In november besloten alle schoolbesturen van middelbare scholen zich op termijn te gaan bundelen in een sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs. Het hoger beroepsonderwijs en de beroeps- en volwasseneneducatie deden dit al eerder. Daarmee is het primair onderwijs de enige die nog niet over een eigen sectororganisatie beschikt. Wever: “Maar ik weet zeker dat binnen een paar jaar mijn droom uitkomt: dan kent ook het primair onderwijs een sectororganisatie waarvan alle bestuurders lid zijn, gebruikmakend van de voeding door hun directeuren. Een sectororganisatie die sprankelt en vitaliteit uitstraalt en met een hoog wervend karakter. Die me helpt mijn doelen te verwezelijken: hoogwaardig primair onderwijs en excellent werkgeverschap waardoor mensen met plezier in het onderwijs werken. Daar gaat het uiteindelijk om.” ◀



Kringenrechtspraak – hoe lang nog?

› “Eén landelijke commissie verhoogt de slagkracht”

Na een schets over het ontstaan van kringenrechtspraak, houdt AVS adviseur Carine Hulscher-Slot een pleidooi om deze landelijk te bundelen, over de organisaties heen. Dat biedt volgens de AVS veel voordelen.

Precies een eeuw geleden, in 1905, kwam op initiatief van Abraham Kuijper de wetgeving tot stand waardoor voor het bijzonder onderwijs de instelling van commissies van beroep mogelijk werd. Schoolbesturen moesten voortaan zijn aangesloten bij een dergelijke commissie. Daardoor werd het voor personeel van een school voor bijzonder onderwijs mogelijk om in beroep te gaan tegen rechtspositionele beslissingen, zoals een disciplinaire maatregel of ontslag, vóór de stap naar de rechter te zetten. Deze aanzet tot het inrichten van kringenrechtspraak in het onderwijs ontstond in het heetst van de schoolstrijd; de strijd om gelijke bekostiging voor het openbaar en het bijzonder onderwijs.

Bundelen van expertise

In de loop der jaren nam de kringenrechtspraak een grote vlucht. Elke besturenorganisatie richtte eigen commissies van beroep in, veelal voor elke sector een eigen commissie en soms zelfs ook nog per regio. Daarnaast ontstonden binnen sommige denominaties geschillencommissies. Deze houden zich bezig met de toepassing van de rechtspositionele regelingen die te maken hebben met de functievervulling van de werknemer, commissies voor medezeggenschaps geschillen, klachtencommissies en commissies voor geschillen over functiewaardering. Al deze commissies buigen zich veelal over gelijksoortige aangelegenheden en doen uitspraken op basis van dezelfde wet- en regelgeving.



De conclusie dat dit efficiënter kan ligt voor de hand. Bovendien geldt dat er een behoorlijk onderwijsbudget is gemoeid met het instandhouden van al deze commissies. Ook zijn de werkwijze van de commissies en de kwaliteit van de uitspraken regelmatig onderwerp van discussie. Sommige commissies – de goede niet te na gesproken – nemen onaanvaardbaar lang de tijd, voordat zij een zitting beleggen en een uitspraak doen. Vaak is het dan ook nog een uitspraak die niet uitblinkt in juridisch doortimmerde argumenten. Als we dan ook nog eens bedenken dat de commissies van beroep in alle sectoren hun uitspraken doen op basis van een voor de hele sector

geldende collectieve arbeidsovereenkomst, zoals de CAO-PO en de CAO-VO, dan ontstaat al snel de gedachte dat het beter is om de kringenrechtspraak op zijn minst te bundelen in één landelijke commissie. Zo kan men tegemoet komen aan de vraag naar eenduidige uitspraken door een professioneel operend rechtsprekend orgaan. Dat geldt zowel voor de commissie van beroep in het bijzonder onderwijs als de medezeggenschaps- en klachtencommissies in het bijzonder en het openbaar onderwijs. Het verhoogt de slagkracht en zorgt voor bundeling van expertise.

Loslaten

Bij het overleg over de nieuwe wetgeving op het terrein van medezeggenschap stelde de AVS voor, samen met een aantal andere onderwijsorganisaties, om in de wettelijke regeling één landelijk opererende commissie voor medezeggenschaps geschillen op te nemen. Los van argumenten als efficiency, kostenbesparing, eenduidigheid van uitspraken en een professionele organisatie voeren wij daarvoor aan dat de tijd sinds de invoering van de kringenrechtspraak bepaald niet heeft stilgestaan. In een tijd van decentralisatie en deregulering, waarbij sprake is van herpositionering van alle bij het onderwijs betrokken partijen, kan het geen kwaad bestaande structuren te evalueren en oude banden los te laten. Daarbij sluiten wij onze ogen niet voor het feit dat er in sommige gevallen sprake kan zijn van denominatief gekleurde geschillen. Maar dat

kan ook worden opgevangen binnen de opzet van een landelijk opererende commissie. De AVS vindt daarbij de minister van Onderwijs aan haar zijde. Zij stelde in haar brief aan de Tweede Kamer (31 maart 2005) over haar voornemens voor nieuwe wetgeving omtrent de medezeggenschap in het onderwijs, dat zij van plan is één landelijke commissie voor geschillen voor te schrijven die voor alle scholen – ongeacht denominatie of karakter – openstaat. En werd al niet meer dan tien jaar geleden besloten tot één pakket arbeidsvoorwaarden – eerst de Raamovereenkomst FBS, later de CAO-VO en de CAO-PO – en één akte van benoeming?



“Kringenrechtspraak kan veel efficiënter.”

Wat de AVS betreft is de aanzet gegeven voor het harmoniseren van alle verschillende commissies. Het is daarbij overigens de vraag of we alle vormen van kringenrechtspraak moeten handhaven. Er bestaat bij ontslag en andere rechtspositionele maatregelen immers ook de mogelijkheid van de ‘normale’ rechtsgang naar bijvoorbeeld de kantonrechter. Ook nu komt het voor dat werknemers van deze mogelijkheid gebruik maken, vaak na een procedure bij een commissie van beroep. Een mooie taak voor de sectororganisatie! ◀

Algemene Vereniging Schoolleiders
in het basis- en speciaal onderwijs

School for Leadership

Geeft u leiding aan een bovenschoolse of complexe organisatie? De AVS start in 2006 samen met de Tias business school en Interstudie twee nieuwe opleidingen voor deze doelgroep.

Bovenschoolse en Masteropleidingen

Leidinggeven aan bovenschoolse en complexe organisaties
Een opleiding voor leidinggevendenden aan bovenschoolse en complexe organisaties, zoals brede scholen en speciaal onderwijs. Start: 13 juni 2006

Master of Management in Education
Een wetenschappelijke opleiding die uitmondt in een Masterdegree. Start: september 2006

Nieuw

Meer informatie en de folder met inschrijfformulier kunt u aanvragen bij de AVS, Ellen de Jong, tel. 030-2361010 of e.dejong@avs.nl

❖ Kijk ook op het AVS Scholenportaal: www.avs.nl

Vragen en antwoorden

Over één sectororganisatie voor het primair onderwijs

Wat is een sectororganisatie?

Een sectororganisatie is van en voor de onderwijsinstellingen. Zij voert gemandateerd de regie over de sector via de rechtstreeks aangesloten onderwijsinstellingen. Dat doet zij op het terrein van innovatie, opbrengst en kwaliteit. Daarnaast sluit ze CAO's af en voert het bekostigingsoverleg met het ministerie van Onderwijs. Een sectororganisatie verzorgt de lobby naar de politiek en voert het maatschappelijk debat.

Waarom is een sectororganisatie nodig?

Op dit moment is de sector primair onderwijs hopeeloos verdeeld. Dat geldt zowel voor het effectief lobbyen in de politiek – denk hierbij aan verdere investeringen – als voor de vertegenwoordiging. Anderen beslissen over het hoe en wat van onze scholen. Het wordt hoog tijd dat we dit zelf ter hand nemen.

Wanneer komt de sectororganisatie er?

Wat de AVS betreft zo snel mogelijk, maar daarover beslissen de onderwijsinstellingen zelf.

Hoe zit dat bij andere sectoren?

In alle overige sectoren bestaat een dergelijke sectororganisatie. De universiteiten zijn verenigd in de VSNU, de hogescholen in de HBO-raad, de ROC's in de BvE-raad en in het voortgezet onderwijs spreekt men reeds drie jaar over de ontwikkeling van een sectororganisatie, waarvoor de eerste stap is gezet met het oprichten van het Werkgeversverbond Voortgezet Onderwijs (WVO). Ook in sectoren binnen het bedrijfsleven is dit overal geregeld.

Wordt zo'n sectororganisatie niet een tweede ministerie, waaraan niemand behoefte heeft?

De sectororganisatie is van en voor de scholen. Dat kan van het ministerie niet worden gezegd. Leden hebben een directe invloed op het beleid via een democratisch proces van besluitvorming. Een goede dienstverlening, gericht op de vraag van de leden, is daarbij essentieel.

Wie kan er lid worden van de sectororganisatie?

In beginsel sluiten de statutaire eindverantwoordelijken van de onderwijsinstellingen hun organisatie aan. In een overgangssituatie zullen ook individuele directeuren aangesloten zijn. Bestuurder en management hebben gemeenschappelijke belangen, zodat een sectororganisatie voor allebei toegankelijk moet zijn.

Moet een onderwijsinstelling zelf lid worden of kan dat ook via een besturenorganisatie?

Rechtstreekse aansluiting is het kenmerk van een sectororganisatie, dus niet getrapd.

Is er dan geen spanning tussen bovenschools en schools management als directeuren ook betrokken zijn?

De vraag heeft te maken met de gedachte dat er een hiërarchische verhouding is tussen schools en bovenschools management. Dat geldt vooral op arbeidsvoorwaardelijk gebied; de rollen zijn vaak voor beide meer werkgever dan werknemer. Arbeidsvoorwaardelijke afspraken worden straks binnen de sectororganisatie uitgewerkt, bijvoorbeeld in een beloningsleidraad voor bestuurders en directeuren. In de toekomst wordt dit meer en meer een gesprek op instellingsniveau. Zoals al eerder gesteld: bovenschools en schools management zijn op inhoud en verantwoordelijkheidsniveau met elkaar verbonden. Zij vormen een managementlaag, waarin de betrokkenen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten van de instelling als geheel. Met inbegrip van natuurlijke hiërarchische verhoudingen.

Hoeveel instellingen moeten er lid worden voordat een sectororganisatie bestaansrecht heeft?

Het de bedoeling dat alle betreffende instellingen zich aansluiten, maar 51 procent van de scholen is wel het minimum.

Is een sectororganisatie duur?

Dat bepalen de leden zelf, maar het opheffen van alle versnipperde organisaties geeft veel schaalvoordelen.

Wat gebeurt er met de individuele dienstverlening van de AVS?

De AVS heeft de individuele belangenbehartiging (juridische ondersteuning voor leden die werkgerelateerde problemen hebben) ondergebracht bij Support, een stichting die de AVS en Schoolmanagers_VO samen in het leven hebben geroepen. Het is eigenlijk een gespecialiseerde rechtsbijstandverzekering voor schoolleiders. Die blijft gewoon bestaan.

Onlangs is het Werkgevers Verbond Primair Onderwijs (WVPO) opgericht door de besturenorganisaties. Dat is toch al een sectororganisatie?

Nee, het WVPO is een platform dat (overigens zeer terecht) alles rondom de CAO-onderhandelingen afstemt tussen de besturenorganisaties. Maar dat is geen echte sectororganisatie.

Streeft alleen de AVS naar een sectororganisatie?

Nee, er zijn ook enkele besturenorganisaties die een echte sectororganisatie willen. Het tempo waarin men dit wil realiseren, verschilt enorm. Ook over de randvoorwaarden lopen de meningen erg uiteen. Zo wil alleen de VOS/ABB net als de AVS dat de scholen rechtstreeks zijn aangesloten bij een sectororganisatie. De AVS wil met alle besturenorganisaties gezamenlijk voor elkaar krijgen dat er een sectororganisatie komt. Het primair onderwijs kan zich niet permitteren daar nog jaren over te doen.

Wat wil de politiek, de minister van Onderwijs eigenlijk?

De minister heeft in haar lange termijn beleidsplan ('Koers PO') duidelijk aangegeven dat ze dringend behoefte heeft aan één sectororganisatie voor het primair onderwijs. Het doordecentraliseren van de financiën – waardoor de sector zelf ook over de primaire arbeidsvoorwaarden kan beslissen (CAO) – heeft ze daarvan zelfs afhankelijk gemaakt.

Blijft de AVS bestaan als de sectororganisatie er is?

Indien alle huidige belangen van de AVS leden goed statutair verankerd zijn binnen één sectororganisatie, is het voorspelbaar dat de AVS niet zelfstandig blijft bestaan. Maar daarover beslissen de leden van de AVS.

Blijven de collectieve belangen van de schoolleiders wel behartigd via een sectororganisatie?

Ja, er zijn twee soorten collectieve belangen. Ten eerste die vanuit het werknemersperspectief: een aparte regeling arbeidsvoorwaarden voor management en bovenschools management kan met meer succes binnen een sector worden ingericht dan erbuiten. Ten tweede vanuit het werkgeversperspectief: eenheid in plaats van versnippering, eendrachtige lobby en gezamenlijke meningsvorming zijn allemaal makkelijker te organiseren vanuit één sectororganisatie.

Mijn school behoort tot de katholieke geloofsgemeente. Staat het lidmaatschap van een sectororganisatie daarmee op gespannen voet?

Nee, er is vandaag de dag ook zeker behoefte aan levensbeschouwelijk onderwijs en ondersteuning daarbij. Het is en blijft noodzakelijk dat er organisaties zijn die hun leden daarop binden en de ontmoeting op levensbeschouwelijke thema's organiseren. Een sectororganisatie zal daarvoor absoluut ruimte bieden en respect hebben. Tegelijkertijd worden er binnen een sectororganisatie vele thema's georganiseerd, die op zich los staan van denominatief denken.

Een sectororganisatie is toch een werkgeversclub? Hoe staat het met mijn werknemersbelang als schoolleider?

Een sectororganisatie is allereerste een club die het belang van goed onderwijs voor ogen heeft. Dat doet ze door onder meer de kwaliteit van onderwijs, de innovatie en de bekostiging te organiseren. Daarnaast voert zij als werkgever onderhandelingen over de CAO. In collectieve zin kun je beter over de middelen gaan dan er om vragen, indien je de belangen van het management wilt regelen. Voor de individuele belangenbehartiging blijft de aansluiting bij de Stichting Support gewoon bestaan.

Is het niet zo dat een aantal bovenschoolse bobo's straks de dienst uitmaakt en schooldirecteuren het onderspit delven?

Wat de statutaire eindverantwoordelijken van de onderwijsinstellingen beslissen, is of de instelling lid wordt van de sectororganisatie. Inhoudelijke voeding (wederzijds) gebeurt door de gehele managementlaag. Dus brede afstemming over koers, visie, strategie, etcetera. In die zin kun je de managementlagen niet los van elkaar zien.

Werkt een sectororganisatie landelijk of kunnen er ook regionale afspraken worden gemaakt?

Een sectororganisatie wordt geen nieuw 'Den Haag'. Zoveel mogelijk rekening houden met lokale wensen en behoeften zal het devies zijn. Dus juist zoveel mogelijk ruimte voor regionaal of zelfs instellingsniveau. Ruime kaders zullen landelijk worden afgesproken, de invulling ervan zoveel mogelijk decentraal.

Wat kan ik eraan doen om de komst van een sectororganisatie te bevorderen?

Aandringen op discussie over dit thema binnen de organisaties waarvan u of uw instelling lid zijn. Tevens kunt u de bewustwording vergroten dat de sector primair onderwijs één sectororganisatie nodig heeft voor haar verdere ontwikkeling, zonder dat dit nog jaren duurt.

goed onderwijs door goed management



De AVS is een actieve belangen- en beroepsorganisatie voor alle leidinggevenden in het basis- en speciaal onderwijs. Voor bijna 5.000 schoolleiders, bovenschools managers, adjunct-directeuren en locatieleiders verzorgen we belangenbehartiging, landelijke vertegenwoordiging, juridische hulp, beroepsondersteuning, scholing, collegiale netwerken en actueel en betrouwbaar vaknieuws.

Goede scholen hebben altijd één ding gemeen: een goede leidinggevende.