

# Dyademagazine

nummer 7 - 8 | juli - augustus 2005 | maandelijkse uitgave van Dyade Dienstverlening Onderwijs



- > Everything under control (controlactiviteiten)
- > In-house trainingen lumpsum
- > Sloop de lamellen

**Dyade**  
Dienstverlening  
Onderwijs

# Wedden dat het goed zit!



Wilt u onze catalogus ontvangen of een advies op maat? Neemt u dan gerust contact op.



**PRESIKHAAF**  
SCHOOLMEUBELN

Driepoortenweg 35  
6827 BP Arnhem  
Postbus 5457  
6802 EL Arnhem

Telefoon: 026 368 56 85  
Telefax: 026 368 57 77  
E-mail: [schoolmeubelen@presikhaaf.org](mailto:schoolmeubelen@presikhaaf.org)  
Internet: [www.schoolmeubelen.com](http://www.schoolmeubelen.com)



Dyademagazine is een uitgave van Dyade Dienstverlening Onderwijs. Dyademagazine verschijnt elf maal per jaar.

#### Redactie

René van Eijk  
Herman Huijmans  
Martien Korssen  
Hans Koster  
Arja van der Rhee  
Rinus Welleman  
Herman de Wild (hoofdredacteur)

#### Met medewerking van

Bianca Brouwer  
Gerrit Hut  
Harry Klein Obbink

#### Redactie-adres

Postbus 611  
3430 AP Nieuwegein  
redactiedyade@dyade.nl

#### Abonnementen

Klanten van Dyade Dienstverlening Onderwijs ontvangen een exemplaar van het Dyademagazine per bevoegd gezag plus een exemplaar per school. Voor niet-klanten en extra abonnementen kost het Dyademagazine € 33,50 per jaar. Bij meer abonnementen op één adres geldt een kortingsregeling. Voor opgave van abonnementen en adreswijzigingen en dergelijke kunt u contact opnemen met uw Dyadestiging.

#### Advertentie-informatie

Arja van der Rhee  
tel. (030) 630 56 05

Hoewel aan de productie van Dyade veel zorg wordt besteed, kan het voorkomen dat iets aan onze aandacht ontsnapt. De Stichting Dyade Dienstverlening aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de eventuele gevolgen van drukfouten, onjuistheden of onvolledigheden in de gepubliceerde informatie.

#### Vormgeving

Vormfactor, Wormer

#### Coverfoto | foto's pag. 8-21-22

Marco van Hal, Amsterdam

#### Illustraties

Mieke de Haan, Gouda

#### Drukkerij

Nivo, Delft



## In dit nummer:

### 4 de racende rechter

Bommen gooien niet toegestaan!

### 6 Beroepen in het onderwijs

### 8 l u m p s u m

In-house trainingen lumpsum

### 10 Ken uw kengetallen

### 12 v e e l g e s t e l d e v r a g e n

### 14 k o r t

### 15 Everything under control (controlactiviteiten)

### 18 i n t e r v i e w

Ton Duif, voorzitter van de AVS:  
Vanaf een hoogtepunt zie je nieuwe perspectieven

### 20 i n t h e s p o t l i g h t

Was alles maar zo simpel

### 23 Sloop de lamellen en zwaai de deur open

### 26 Waar zitten we?

### 28 Kalender

# Bommen gooien niet toegestaan!

In het primair en voortgezet onderwijs wordt steeds vaker overgegaan tot verwijdering van leerlingen om (structureel) ongewenst gedrag tegen te gaan. Bij verwijdering van een leerling van de school zal het in zijn algemeenheid gaan om ontoelaatbaar gedrag van de leerling zelf of van een ouder. In het onderstaande worden twee zaken behandeld.

door mr. Bianca Brouwer

In de eerste zaak werd een leerling van school verwijderd, omdat hij het kledingprotocol niet wilde tekenen<sup>1</sup>. Een vmbo-school had een kledingprotocol opgelegd aan acht leerlingen, die kleding droegen van het merk Lonsdale. Daarnaast liet deze groep leerlingen duidelijk blijken het rechtsextremistische gedachtegoed aan te hangen. Er ontstonden grote problemen tussen deze groep van acht leerlingen en een groep allochtone leerlingen. Om de rust te laten terugkeren op de school, diende de groep van acht leerlingen het kledingprotocol te tekenen. Eén van deze leerlingen weigerde en werd vervolgens van school verwijderd. De vader van de leerling legde zich hierbij niet neer en spande een kort geding aan tegen de school, waarin hij vorderde dat de rechter het schoolbestuur veroordeelt om zijn zoon onmiddellijk weer toe te laten op de school.

*‘De school had de kledingsvoorschriften niet in redelijkheid kunnen opleggen door onder dreiging het convenant ter ondertekening voor te leggen aan een groep leerlingen.’*

De rechter achtte het kledingprotocol zinvol: de rust was teruggekeerd op school en zeven andere leerlingen dragen de kleding niet meer. De rechter vond echter de wijze waarop de schoolleiding het kleedgedrag van de leerlingen had willen bewerkstelligen niet aanvaardbaar. De school had de kledingsvoor-

schriften niet in redelijkheid kunnen opleggen door onder dreiging het convenant ter ondertekening voor te leggen aan een groep leerlingen. De school had de beperkingen in uiterlijk en kleedgedrag kunnen doorvoeren door ze op te nemen in het leerlingenstatuut. Voor alle leerlingen zouden ze dan gelijkelijk gaan gelden. Een dergelijke maatregel hoort volgens de rechter aan deze eis te voldoen. De rechter onderschrijft dan ook het bezwaar van de vader tegen het kledingsvoorschrift, omdat dit slechts is opgedrongen aan een beperkte groep leerlingen. De rechter wijst de eis van de vader toe: de school moet de zoon weer toelaten.

Uit deze casus blijkt duidelijk dat de maatregel van verwijdering van de leerlingen een uiterste maatregel is om ongewenst gedrag tegen te gaan. De rechter acht het besluit overigens niet alleen op inhoudelijke gronden niet juist, ook op formele/procedurele aspecten kan het besluit niet in stand blijven. Het besluit is onbevoegd genomen, want het is niet getekend door het bestuur maar door de directeur van de school. De directeur maakt geen deel uit van het bestuur en het bestuur heeft hem niet gemachtigd (ook niet via een directiestatuut) om dit soort besluiten te nemen.

In de tweede zaak gaat de rechter enigszins aan de formele/procedurele aspecten voorbij. Een leerling wordt vanwege het tot ontploffing brengen van een nitraatbom in de centrale hal van de school van school verwijderd<sup>2</sup>. Een medeleerling raakt hierbij gewond. De ouders van de leerling vorderen in een kort geding dat hun zoon weer wordt toegelaten tot de school. Volgens de ouders klevden er formele gebreken aan het besluit: onder andere had niet de rector, maar het bestuur in eerste instantie het verwijderingsbesluit moeten nemen. Daarnaast had de rector de school moeten meedelen, dat ze bezwaar konden maken tegen het verwijderingsbesluit.

Op inhoudelijke gronden hebben de ouders ook bezwaar tegen het besluit. De jongen vormt geen gevaar voor de school en de zware maatregel van verwijdering zou niet in verhouding staan tot het incident.



De rechter oordeelt dat in het directiestatuut is vastgelegd dat de directeur bevoegd is tot het nemen van het verwijderingsbesluit. Verder dat de directeur weliswaar niet geheel correct handelde door niet direct op de bezwaarmogelijkheid te wijzen, maar de rechter is van mening dat de leerling geen nadeel heeft ondervonden van deze procedurele tekortkomingen. De rechter accepteert in deze zaak (geringe) fouten van procedurele aard, zolang deze niet in het nadeel van de leerling uitvallen.

Bij de inhoudelijke toetsing van het verwijderingsbesluit wijst de rechter erop dat hij slechts marginaal kan toetsen. Dit betekent dat de school een eigen vrijheid heeft bij het bepalen wat al dan niet ernstig genoeg is om een leerling van school te verwijderen. De school heeft de belangen van de school afgewogen tegen die van een goede gang van zaken en veiligheid op de school. Het incident met de nitraatbom acht de rector met name zo ernstig, omdat het gevoel van veiligheid op school in ernstige mate is aangetast. Er hadden meer gewonden

kunnen vallen. Volgens de rechter is nergens gebleken dat de school onvoldoende de belangen van de jongen zou hebben aangetrokken: de leerling was al eerder betrokken bij incidenten; de school heeft een andere school voor hem gevonden en heeft hem de gelegenheid gegeven om via huiswerkopdrachten het onderwijsprogramma te volgen. De nieuwe school ligt weliswaar op een uur reisafstand, maar de rechter acht dat niet onoverkomelijk. Naar het oordeel van de rechter heeft de school in redelijkheid tot het verwijderingsbesluit kunnen komen. Wanneer de leerling weer op school zou worden toegelaten, kan dit tot grote onrust leiden. De rechter wijst de vordering van de ouders af. Een dergelijk gedrag van een leerling rechtvaardigt een zware maatregel als definitieve verwijdering van de school. ●

*Bianca Brouwer is jurist bij Dyade Advies en werkt vanuit Dyade Amsterdam.*

1. Rechtbank Haarlem, 21 maart 2003, zaaknummer 90168/KG ZA 03-97.

2. Vzngv Rechtbank Arnhem, 17 november 2004, reg. nr. 119523/KG ZA 04-684.

# Beroepen in het onderwijs

De Wet beroepen in het onderwijs (Wet BIO) roept vanwege zijn afkortingen allerlei associaties op. Associaties die wellicht niet helemaal terecht zijn. Associaties waarvan het zinvol is om ze te vervangen door feiten. Wij kijken met u wat de Wet BIO in de praktijk voor uw (onderwijs)organisatie kan betekenen.

door René van Eijk

**De geschiedenis** Voordat een wet tot stand komt, is er altijd al het een en ander gebeurd. Een wet ontstaat niet vanzelf en is meestal niet meer dan een legale vaststelling van wat er al langer in de maatschappij leeft. Dat is met deze wet niet anders. In het najaar van 1991 begint de Commissie Toekomst Leraarschap (Commissie van Es) met haar analyse van het beroep van de leraar en de vormgeving daarvan binnen de school als arbeidsorganisatie. In het voorjaar van 1993 presenteert zij haar advies. Het kabinet neemt het advies grotendeels over in haar reactie 'Vitaal leraarschap'. In 'Maatwerk voor morgen' (1999-2001) geeft de minister van OCW de richting aan voor de ontwikkeling van het personeelsbeleid en de lerarenopleidingen. Scholen moeten zelf een wezenlijke rol spelen bij de opleiding en de verdere professionele ontwikkeling van leraren. Bekwaamheidseisen dienen als richtpunt voor een flexibele, pluriforme en competentiegerichte opleidingspraktijk. Naast het professionaliseren van de school als arbeidsorganisatie en de ontwikkeling van kwaliteitszorg binnen de beroepsgroep, moeten ook de kwalificatiestructuur voor onderwijspersoneel en de daarbij passende opleidingsvoorzieningen gemoderniseerd worden. Die noodzaak wordt klemmender naarmate zich een groeiend tekort aan leraren begint af te tekenen.

**Bekwaam zijn en blijven** De Wet BIO legt de competenties vast, waaraan mensen die in het onderwijs werkzaam zijn, moeten voldoen. De bekwaamheidseisen zijn door het veld zelf ontwikkeld; de zeven competenties van leerkrachten zijn vastgesteld door de Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL).

## Wat houden de zeven competenties van leraren in?

De SBL gaat uit van competenties die zijn afgeleid van vier beroepsrollen: de interpersoonlijke, pedagogische, vakinhoudelijke & didactische en tot slot de organisatorische beroepsrol. Deze rollen zijn vervolgens in vier beroepssituaties tegen het licht gehouden, wat tot zeven beschreven competenties heeft geleid (zie schema onderaan deze pagina).

Voor dit referentiekader bestaat een breed draagvlak in en buiten het onderwijs. Met de definitie van de zeven onderscheiden lerarencompetenties kunnen de kenmerken van goed onderwijs vertaald worden naar de verantwoordelijkheden van de leraar:

### 1. Interpersoonlijke competentie

Leidinggeven en zorgen voor een goede sfeer van omgaan met en samenwerking tussen leerlingen.

### 2. Pedagogische competentie

Zorgen voor een veilige leeromgeving en bevorderen van persoonlijke, sociale en morele ontwikkeling of bevorderen van de ontwikkeling tot een zelfstandig en verantwoordelijk persoon.

### 3. Vakinhoudelijke en didactische competentie

Zorgen voor een krachtige leeromgeving en bevorderen van het leren.

Overzicht competenties	Met leerlingen	Met collega's	Met omgeving	Met zichzelf
Interpersoonlijk	1	5	6	7
Pedagogisch	2			
Vakinhoudelijk & didactisch	3			
Organisatorisch	4			

#### 4. Organisatorische competentie

Zorgen voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte sfeer en structuur in de leeromgeving.

#### 5. Competent in samenwerken in een team

Zorgen dat het werk afgestemd is op dat van collega's; bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie.

#### 6. Competent in samenwerken met de omgeving

In het belang van de leerlingen een relatie onderhouden met ouders, buurt, bedrijven en instellingen.

#### 7. Competent in reflectie en ontwikkeling

Zorgen voor de eigen professionele ontwikkeling en de professionele kwaliteit van de beroepsuitoefening.

Met die bekwaamheidseisen krijgt u gereedschap in handen, waarmee u vorm kunt geven aan het bekwaam van uw personeel. U kunt samen met de opleidingen kijken welke onderdelen van de bekwaamheidseisen de school voor haar rekening neemt. En welke onderdelen beter voor rekening komen van de opleiding. Daarnaast bieden de bekwaamheidseisen ook ruimte aan scholen en opleidingen om afspraken te maken over aanvullende wensen en behoeften van scholen. Die wensen kunnen samenhangen met uw pedagogische visie, de leerlingenpopulatie of met een personeelstekort.

**Personeelsbeleid** Voordat u met de competenties aan de slag kunt binnen uw organisatie, zult u dit moeten kaderen in een meerjarenpersoneelsbeleid. Dat beleid stoelt op drie pijlers:

1. Een meerjarenpersoneelsplanning die gebaseerd is op een samenhang tussen onderwijskundige visie en het personeelsbeleid.
2. Waardering van het zittende personeel en het op peil houden van de bekwaamheid.
3. Het opleiden en begeleiden van nieuw personeel dat nog niet of onvoldoende bekwaam is.

**Meerjarenpersoneelsplanning** In het personeelsbeleid van de school moet meerjarenpersoneelsplanning een belangrijke plaats gaan innemen. Het gaat er daarbij om dat u het onderwijsinhoudelijke beleid van de school en de personeelsvoorziening met elkaar verbindt. De volgende vragen zijn daarbij essentieel. Welke competenties zijn er nodig om de onderwijskundige doelen van de school te realiseren? Hoe moet u het onderwijs organiseren om die doelen te bereiken? Wat betekent dat voor de personeelsvoorziening en het functiebouwwerk in de school? Kortom: welke functies en welk personeel heeft u nu en over een aantal jaren nodig om te zorgen voor goed onderwijs, ook als de arbeidsmarkt krap is?

**Onderhoud bekwaamheid zittend personeel** Modern personeelsbeleid vraagt ook dat u oog heeft voor de mensen die u in huis heeft. Vakdidactische en onderwijskundige deskundigheid en echte belangstelling voor de leerling en zijn wereld, vragen om waardering én om onderhoud. In de Wet BIO is vastgelegd dat de school elk personeelslid de kans moet bieden zijn of haar bekwaamheid te onderhouden. Met de Wet BIO is dus voor het eerst vastgelegd, dat bekwaamheid onderhoud vergt. En wel een loopbaan lang. In de komende periode staan we voor de uitdaging die verplichting zo in te vullen dat recht wordt gedaan aan de kwaliteit van het onderwijs én aan elk afzonderlijk personeelslid.

**Opleiden van personeel dat nog niet bekwaam is** Naast een meerjarenpersoneelsplanning en waardering voor zittend personeel, is er aandacht nodig voor het opleiden en begeleiden van nieuw talent. U bent daar allemaal mee bezig. U werkt aan een infrastructuur in de school. Die infrastructuur moet een structurele voorziening zijn voor het opleiden van onderwijspersoneel dat nog niet voldoet aan de bekwaamheidseisen. Het kan gaan om zij-instromers die worden opgeleid tot bevoegde docenten, maar ook om onderwijsassistenten die scholing krijgen om leraarsondersteuner of leraar te worden.

*‘Er is ook aandacht nodig voor het opleiden en begeleiden van nieuw talent.’*

**De toekomst** De minister heeft besloten om een landelijk platform voor de beroepen in het onderwijs in te stellen. Het platform zal zich uitspreken over de beroepen in het onderwijs en de bijbehorende bekwaamheidseisen. Het instellen van het platform is een uitvloeisel van de aanneming van de Wet BIO. Zo zal het platform eens in de zes jaar de bekwaamheidseisen herzien.

De werkwijze van het landelijke platform is als volgt:

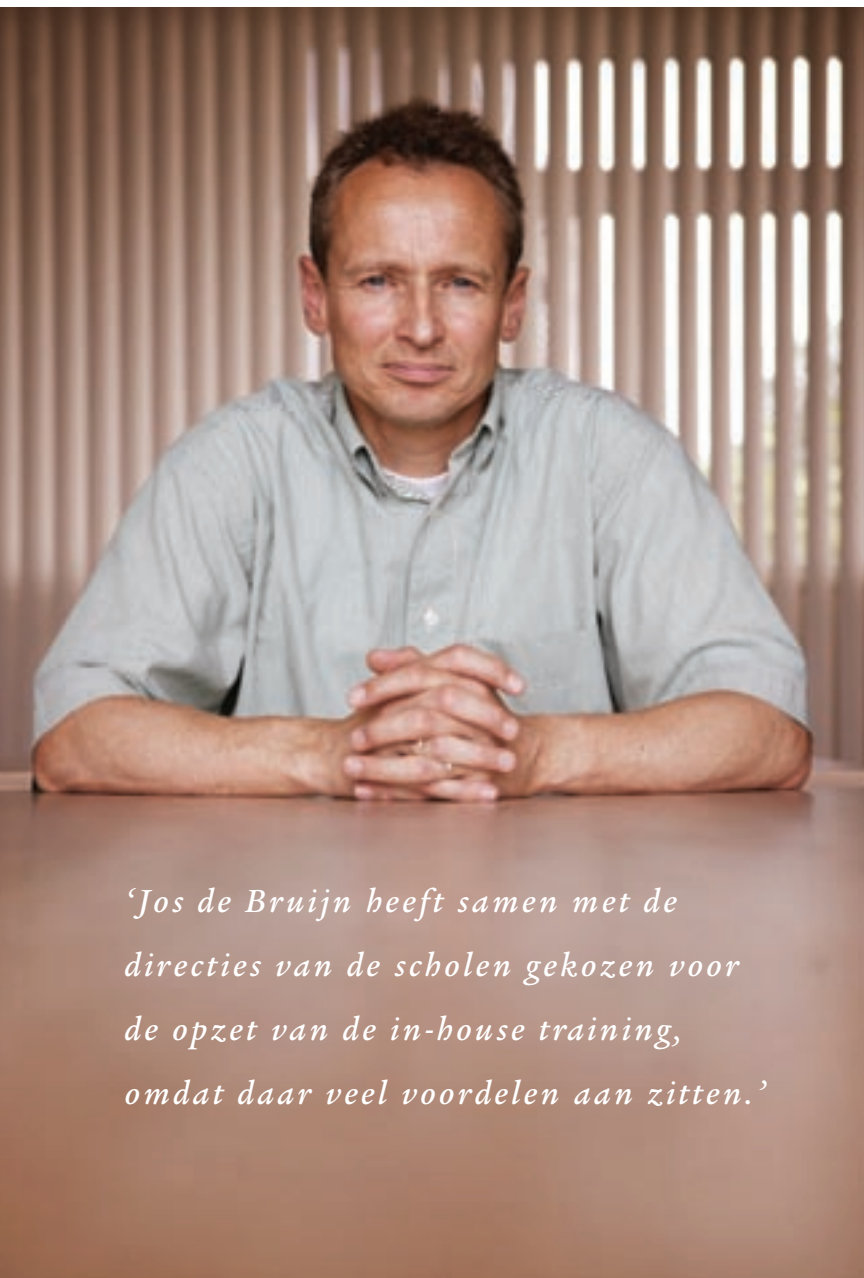
- > Het platform overlegt met deskundigen van opleidingsinstellingen over de gewenste kwalificaties van de opleidingen. Daarmee geeft het platform een kader waarmee de minister van OCW initiatieven voor nieuwe opleidingen kan beoordelen.
- > Commissies per beroep ontwikkelen een basispakket van bekwaamheidseisen per onderwijsberoep (op basis van de door het platform gehanteerde competentieprofielen) en leggen dat aan het platform voor.
- > Over de basispakketten stelt het platform een rapport over de bekwaamheidseisen op ten behoeve van de minister. De minister vraagt de Onderwijsraad of dat rapport een goede basis biedt voor regelgeving. Na advisering door de Onderwijsraad en de Raad van State worden de bekwaamheidseisen bij Algemene Maatregel van Bestuur vastgesteld.

Zie voor meer informatie:

[www.minocw.nl](http://www.minocw.nl) en [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl)

In dit artikel is gebruik gemaakt van de toespraak van minister Van der Hoeven op de conferentie ‘Opleiden in de school VO’.

# In-house trainingen



*‘Jos de Bruijn heeft samen met de directies van de scholen gekozen voor de opzet van de in-house training, omdat daar veel voordelen aan zitten.’*

**Fusie** De RK Scholenstichting Houten en Schonauwen heeft acht scholen. Met de Don Bosco Stichting worden fusiebesprekingen gevoerd om per 1 januari 2006 in één stichting op te gaan. Dan vallen er twaalf basisscholen onder de nieuwe stichting. Het bestuur bestuurt op afstand en stelt het beleid vast; de algemeen directeur zorgt voor de ontwikkeling van het beleid in samenspraak met de directeurs van de scholen. Hij is gemandateerd door het bestuur. Er is een managementstatuut vastgesteld, waarin taken en verantwoordelijkheden zijn omschreven.

Dyade verzorgt op verzoek op locatie trainingen voor de invoering van lumpsum in het primair onderwijs. Voor de RK Scholenstichting Houten en Schonauwen is de cursus inmiddels gehouden. De cursus bestaat uit een module beleid, een module personeel en een module financieel. Met de algemeen directeur Jos de Bruijn kijken we terug en maken we de balans op.

door Herman Huijmans

**Voordelen** Jos de Bruijn heeft samen met de directies van de scholen gekozen voor de opzet van de in-house training, omdat daar veel voordelen aan zitten. Hij heeft daar goede ervaringen mee en de organisatie is groot genoeg om adviserende instanties binnen te halen. Alleen de directeurs en adjunct-directeurs namen deel aan de cursus. Voor bestuursleden en leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad was vorig jaar een informatieavond gehouden over lumpsum.

Volgens Jos de Bruijn kun je er allereerst van verzekerd zijn dat alle directeurs over dezelfde informatie beschikken. Er waren directeurs die via diverse organisaties cursussen volgden. Daarmee was de informatievoorziening niet op één niveau. Met deze cursus is dat wel gelukt en konden directeurs met elkaar aan de slag om opdrachten te verwerken. Ook vond men het belangrijk dat de cursus zou uitgaan van de specifieke situatie van de stichting en dat er gewerkt zou worden met de gegevens van het bestuur en de scholen. Elke bijeenkomst werd voorafgegaan door een voorbespreking met de algemeen directeur, zodat de specifieke wensen en ideeën in het cursusaanbod konden worden verwerkt. Er is een tweetal bijeenkomsten geweest over personeel en twee over financieel. De module beleid heeft men niet afgenomen.

Tijdens de bijeenkomsten personeel kwam o.a. aan de orde: het meetjaar, de gemiddelde gewogen leertijd, de gemiddelde personeelslast, herverdeeffecten, specifieke uitkeringen, het berekenen van lumpsum, formatiecomponenten en risicomanagement. De bijeenkomsten financieel waren o.a. gewijd aan: het jaarverslag, begroting, planning en control, financieel woordenboek, een plan van aanpak lumpsum en een checklist administratieve organisatie.

# lumpsum

**Het vervolg** Als vervolg op de cursus zal aan Dyade o.a. worden verzocht om de nulmeting uit te voeren en afspraken te maken over de afschrijvings-termijnen. Door de kennis die men heeft opgedaan tijdens de cursus, ontstaat er ook een gerichte vraag naar producten die Dyade kan leveren. Jos de Bruijn vindt het bovendien heel belangrijk dat besturen zelf via het web de managementinformatie kunnen vinden die zij op dat moment nodig hebben. Op dat punt heeft Dyade wel een inhaalslag gemaakt. Hoewel nog niet perfect, is het systeem nu wel flexibeler, toegankelijker en wat meer gebruiksvriendelijk. “Als je niet wekelijks in Web Financieel kijkt, is het toch wel ingewikkeld om er snel in thuis te raken”, aldus Jos de Bruijn. Als hij specifieke informatie nodig heeft, is een telefoontje naar Dyade genoeg om die vaak nog dezelfde dag te ontvangen. Hij heeft ervaren dat vanuit de medewerkers van Dyade steeds meer wordt meegedacht met de klant. Daarom is een persoonlijke relatie opbouwen met medewerkers van de Dyadevestiging van groot belang. Op deze wijze leren zij de stichting steeds beter kennen.

In het plan van aanpak dat met elkaar opgesteld gaat worden, moeten nu verdere afspraken gemaakt worden over de nulmeting, de afschrijvingstermijnen, het omzetten van de voorzieningen en de reserves en het meerjareninvesteringsplan. Dit investeringsplan zal gebaseerd moeten zijn op het meerjaren strategisch beleidsplan. Hierin worden de onderwijskundige en bestuurlijke voornemens verwoord, die vanzelfsprekend een financiële paragraaf hebben. Als de financiële middelen niet toereikend zijn, zal het strategisch beleidsplan moeten worden aangepast. Deze benadering is redelijk nieuw in het onderwijs. Met name de personele inzet zal voor plannen moeten worden doorberekend, zodat kan worden bepaald of het wel zo kan. Om ook de risico's te managen zal gewerkt gaan worden met meerjarenbegrotingen.

**De rol van de directeuren** Van de directeuren wordt verwacht dat zij de bouwstenen voor de managementinformatie aanleveren. “We moeten echter voorkomen, dat de directeuren boekhouders worden”, aldus Jos de Bruijn. Op de gebruikelijke wijze geven ze de mutaties of afrekenstaten door aan Dyade, die ze dan verwerkt. Voor de planning en control wordt vaak gekeken op Web Financieel om directe informatie te ontvangen. Jos de Bruijn overweegt iemand voor beheer en financiën te benoemen die de managementinformatie uit het

systeem genereert. Het is nog niet gebruiksvriendelijk genoeg. Het is belangrijk snel antwoord te krijgen op de vragen die er zijn. Daarbij is het wenselijk onafhankelijk te blijven en eigen afwegingen te kunnen maken.

Allerlei beleidsterreinen zoals integraal personeelsbeleid en arbo hebben een belangrijke relatie met lumpsum: een gedegen verzuimbeleid zal bijvoorbeeld de vervangingskosten drastisch kunnen vermeerderen. Als je dat in de toekomst uit eigen zak moet betalen, is het belangrijk te zorgen voor een goed werkklimaat en vermindering van het ziekteverzuim.

Jos de Bruijn denkt dat de stichting op 1 augustus 2006 klaar zal zijn voor de invoering van lumpsum. Hij heeft gesprekken gevoerd in het kader van de intensieve veldbenadering van besturenorganisaties met AVS en KBO. Deze gesprekken hebben een voorzichtig positief beeld van de situatie gegeven. Nog niet alles is omschreven en besloten.

*‘Geleidelijk aan zullen afspraken worden gemaakt over een mogelijk andere verdeling van de geld over de scholen, waarbij specifieke problemen kunnen worden opgelost.’*

Als straks lumpsum wordt ingevoerd zal een deel beleidsarm gebeuren: de financiële middelen komen voor alle scholen op de rekening van het bestuur. Waarschijnlijk zal voorlopig op basis van de huidige criteria het geld over de scholen worden verdeeld. Geleidelijk aan zullen afspraken worden gemaakt over een mogelijk andere verdeling van het geld over de scholen, waarbij specifieke problemen kunnen worden opgelost.

Over de opzet van de in-house training is Jos de Bruijn dus zeer tevreden. Vanuit Dyade is goed gespeeld op de behoeften en wensen van de directies en het is een goede manier geweest om via de eigen gegevens inzicht te krijgen in de werking van lumpsum, zowel op het niveau van de school als op bestuursniveau. ●

# Ken uw kengetallen

De lumpsumfinanciering in het primair onderwijs staat voor de deur. Dit betekent dat veel scholen en besturen uit het primair onderwijs anders naar hun financiële huishouding zullen moeten gaan kijken.

De overheid geeft de scholen en besturen meer vrijheden, legt minder gedetailleerde regels op, dus scholen krijgen meer bestedingsvrijheid om die keuzes te maken die als passend worden ervaren in de eigen situatie.

Een belangrijk middel om deze bestedingsvrijheid in goede banen te leiden en te sturen zijn de kengetallen. Met kengetallen kun je weten hoe het op een bepaald moment met je bedrijfsvoering is gesteld. Een gezegde met betrekking tot kengetallen is "Meten is weten".

door Rinus Welleman

**Administratieve verwerking** Om te kunnen werken met kengetallen is een aantal zaken van essentieel belang. De eerste is dat de administratieve organisatie op orde moet zijn. Kengetallen zeggen weinig of geven een vertekend beeld, als de administratie niet op orde is. Alle handelingen en boekingen moeten gebeuren in de daarvoor bestemde periode(s): dus tijdige aanlevering en verwerking van gegevens in de financiële administratie is evident. Een goede samenwerking tussen school/bestuur en Dyade is hierin cruciaal.

**Permanence methodiek** Ook zal er gewerkt moeten worden via de permanence methodiek; boeken van overlopende activa en passiva om daardoor alle kosten en alle baten te verantwoorden. Voorbeeld is het verdelen van afschrijving over het gehele jaar; elke maand  $\frac{1}{12}$  deel van de afschrijving ten laste van de exploitatie brengen. Een ander voorbeeld is uitbetaling vakantiegeld door maandelijks een voorziening te treffen ten laste van de exploitatie van bijvoorbeeld 8,8% (8% vakantiewaardering, inclusief 20% sociale lasten) om zodoende een gelijkmatige verdeling te krijgen van de lasten en de verplichtingen die men op een bepaald moment heeft.

**Nulmeting** Verder is een nulmeting een andere belangrijke factor om goed inzicht te krijgen in de financiële huishouding. Tot het moment van invoering van de lumpsumfinanciering hoeft men niet te activeren. Vanaf het moment van invoering is dit een voorwaarde voor een goede investeringsbegroting. Zonder beginsituatie van de activa (meubilair, olp en ict) is het moeilijk voor scholen om een goede investeringsbegroting te maken.

**Benchmarking** Rekening houdend met voorgaande randvoorwaarden, kunnen kengetallen een nuttig hulpmiddel zijn bij de bedrijfsvoering. Uitkomsten van de kengetallen kunnen worden afgezet tegen de cijfers uit de sector, waardoor vergelijking met branchegenoten mogelijk wordt. Ook kan uit kengetallen doorgaans een trend in de tijd worden afgeleid. Dat kan een hulpmiddel zijn bij strategische bedrijfsvoering.

**Veelgebruikte kengetallen** Veelgebruikte kengetallen zijn liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit. Andere kengetallen zijn werkkapitaal of netto werkkapitaal, personele lasten versus totale lasten, gemiddelde bezettingsgraad per klas en school etc. Financiële kengetallen zijn een maatstaf op een bepaald moment en kunnen aanleiding geven om de bedrijfsvoering te wijzigen of bij te stellen.

Hieronder een overzicht van enkele veelgebruikte kengetallen en een korte inhoudelijke uitleg daarover.

**Liquiditeit** De liquiditeit geeft informatie over het vermogen van de organisatie om op korte termijn aan de verplichtingen te voldoen. Een veelgebruikt liquiditeitsratio is de 'current ratio'. Dit is de verhouding tussen de vlottende activa (de som van de liquide middelen en vordering inclusief voorraden) en de kortlopende schulden.

> *Vlottende Activa*

$$\frac{\text{Vlottende Activa}}{\text{Kortlopende schulden}}$$

Een getal boven de 1 wordt als voldoende gekwalificeerd. Echter hoe hoger het getal, des te beter kan men op korte termijn aan zijn verplichtingen voldoen. Verder kunnen de vergelijkende cijfers van branchegenoten hierin een maatgevende factor zijn.

> *Werkkapitaal*

Het bedrag wat een organisatie ter beschikking heeft voor financiering van vlottende activa (Eigen Vermogen + Vreemd Vermogen lange termijn - Vaste Activa). Door de bank genomen omvat werkkapitaal de vlottende activa.

### > Netto werkkapitaal

Dit wordt gevormd door het werkkapitaal te verminderen met de vlottende passiva. Resteert er een positief saldo, dan spreekt men van 'het deel van de vlottende activa dat met lang vermogen is gefinancierd', resteert er een negatief saldo, dan kan men concluderen dat een deel van de vaste activa met kortlopend vermogen is gefinancierd.

**Solvabiliteit** De solvabiliteit geeft aan in welke mate een organisatie tegenover haar schulden bezittingen heeft staan; in hoeverre de organisatie in staat is om op de lange termijn aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

We onderscheiden hierin een drietal ratio's:

1. Balanstotaal gedeeld door Vreemd Vermogen.
2. Eigen Vermogen (inclusief egalisatierekening) gedeeld door Totaal Vermogen.
3. Eigen Vermogen (inclusief egalisatierekening) en Voorzieningen gedeeld door Totaal Vermogen.

Hier kan men stellen hoe hoger het getal, hoe groter het weerstandsvermogen.

**Rentabiliteit** Rentabiliteit als term doelt op commerciële winst. Hoewel deze term meer op het bedrijfsleven van toepassing is, is deze ook te hantieren in de onderwijssector. Immers, elke jaarrekening, ook die van non-profitinstellingen als onderwijsinstellingen, sluit met een winst of verlies. Het karakter van een winst bij een onderwijsinstelling is geheel anders dan die bij commerciële bedrijven. Winst in uw jaarrekening is het batig saldo van de resultatenrekening, maar zal geherinvesteerd worden binnen de organisatie om enerzijds continuïteit te waarborgen en anderzijds de (maatschappelijke) doelstellingen te realiseren. Vanuit deze gedachte zal het schoolbestuur er niet aan ontkomen om 'batig' te opereren. We kunnen dit zien als de rentabiliteit en het als kengetal monitoren. Twee belangrijke verhoudingscijfers zijn gangbaar:

### > Rentabiliteit Eigen Vermogen

Dit is een verhoudingsgetal tussen geïnvesteerd eigen vermogen en het totale resultaat. Dit getal geeft aan hoe rendabel de investering is geweest. Met andere woorden wat heeft men verdiend met zijn investering:

$$\frac{\text{Nettoresultaat}}{\text{Eigen Vermogen}}$$

### > Rentabiliteit Totaal Vermogen

Dit is de verhouding tussen het bedrijfsresultaat en het vermogen dat geïnvesteerd werd om die opbrengst te verkrijgen:

$$\frac{\text{Bedrijfsresultaat}}{\text{Balanstotaal}}$$

**Personele lasten versus totale lasten** Hoe verhouden de personele lasten zich ten opzichte van de totale lasten.

**Gemiddelde bezettingsgraad per klas en school** Hoe verhoudt het aantal leerlingen per klas en school zich ten opzichte van de formatie. Verder wordt er in het boek 'Zo is het verantwoord', uitgegeven door het Cfi, ook nog verwezen naar:

- > Algemene reserve/Baten;
- > Eigen Vermogen/Baten;
- > Voorzieningen/Baten;
- > Rijksbijdrage/Baten;
- > Overige overheidsbijdragen/Baten;
- > Contractactiviteiten of fondsen/Baten;
- > Investerings huisvesting/Baten;
- > Investerings inventaris en apparatuur/Baten;
- > Beleggingen ten opzicht van Eigen Vermogen;
- > Kortlopende schulden/Baten;
- > Kortlopende vorderingen/Baten.

Voor een uitgebreide beschrijving verwijzen wij u naar dit boek (Cfi, april 2005, nr. CFI-55040/3.000).

Balans	
Activa	Passiva
<b>Vaste Activa (Kapitaalgoederen)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Materiële Vaste Activa</li><li>&gt; Immateriële Vaste Activa</li><li>&gt; Financiële Vaste Activa</li></ul>	<b>Eigen Vermogen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Stichtingskapitaal</li><li>&gt; Reserves</li><li>&gt; Winstsaldo</li></ul> <b>Voorzieningen</b> voor concrete bedrijfsrisico's
<b>Vlottende Activa (Werkkapitaal)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Voorraden</li><li>&gt; Debiteuren</li><li>&gt; Kas/Bank/Giro</li></ul>	<b>Vreemd Vermogen lang</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Rentedragend Vreemd Vermogen</li><li>&gt; Niet rentedragend Vreemd Vermogen</li></ul> <b>Vreemd Vermogen kort</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Crediteuren</li><li>&gt; Bancair krediet</li><li>&gt; Overige schulden</li></ul>

Kengetallen moeten uiteindelijk leiden tot prestatie-indicatoren. De scholen en/of besturen kunnen zelf deze indicatoren bepalen om zodoende op bepaalde meetmomenten eenvoudig te kunnen zien hoe de financiële huishouding ervoor staat.

Dyade zal de meest voorkomende ratio's opnemen in haar dienstverleningspakketten en tarievenstructuur. Verder kan Dyade op dit moment de meest voorkomende kengetallen leveren (zie ook de Dyade lumpsum-checklist in Dyademagazine nummer 6, juni 2005 en het artikel Everything under control, pagina 15 van dit magazine).

Wij wensen iedereen veel succes met het implementeren van de lumpsumfinanciering en uiteraard zijn de medewerkers van Dyade te allen tijde bereid u hierin te ondersteunen.

## Arbeidsongeschiktheid

# 1

*Mijn schoolschoonmaakster is al een hele tijd ziek. Nu krijg ik van de Arbo-dienst bericht dat ik een FOA moet aanvragen. Wat is een FOA en wat moet ik ermee?*

FOA staat voor functieongeschiktheidsadvies. Als een werknemer ziek is, kan hij niet gemakkelijk ontslagen worden, maar aan alles komt een eind. Als de afwezigheid wegens ziekte 2 jaar onafgebroken heeft geduurd en herstel binnen 6 maanden na deze 2 jaar niet redelijkerwijs te verwachten valt en er geen reële herplaatsingsmogelijkheden bij de werkgever zijn, kan er op grond van de CAO ontslagen worden. Er moet dan een beoordeling op grond van die arbeidsongeschiktheid zijn om dat ontslag te onderbouwen. Het oordeel daarover wordt uitgesproken door het UWV (vroeger het USZO). Het UWV beoordeelt de functieongeschiktheid. De aanvraag voor die beoordeling heet: de aanvraag functieongeschiktheidsadvies; afgekort FOA.

# 2

*Als het UWV dan uiteindelijk beslist heeft dat mijn werknemer volledig functieongeschikt is, kan ik snel tot ontslag overgaan?*

Ontslag door opzegging van het dienstverband gebeurt volgens de CAO tegen de eerste van de maand. Dus als het functieongeschiktheidsadvies aangeeft dat de werknemer per 11 september 2 jaar ziek is en u de werknemer niet meer kunt plaatsen in een andere functie, wordt het ontslag aangezegd per 1 oktober. U moet dan (alleen) in het bijzonder onderwijs nog rekening houden met de geldende opzegtermijn. Het Vervangingsfonds houdt hier ook rekening mee. De bekostiging van de vervanging kan doorlopen tot 6 maanden na de 2 jaar ziekte of arbeidsongeschiktheid.

# 3

*Ik ben nu even helemaal de weg kwijt. Een groepsleerkracht van mijn school heeft op dezelfde dag twee brieven van het UWV gehad. In de ene brief staat dat ze op het moment van de keuring arbeidsongeschikt is, maar waarschijnlijk na 6 maanden weer arbeidsgeschikt zal zijn. In de andere brief van dezelfde datum staat dat ze niet arbeidsgeschikt is en dat daarom haar WAO-uitkering stopt. Zij begrijpt hier niets van. Ik ook niet. U wel?*

Misschien. Het is mogelijk dat uw werknemer ongeschikt is voor zijn functie als groepsleerkracht, maar niet arbeidsgeschikt is in de zin van de WAO. De WAO meet of iemand algemeen aanvaard werk kan verrichten en welk inkomen hij daarmee kan verdienen. Als een groepsleerkracht arbeidsgeschikt is voor zijn functie maar in een ander beroep hetzelfde of meer kan verdienen wordt hij wel functieongeschikt verklaard, maar niet arbeidsgeschikt. In het recente verleden beoordeelde een arbeidsdeskundige in Amsterdam een groepsleerkracht als arbeidsgeschikt voor zijn functie, maar als zeer arbeidsgeschikt voor de functie van arbeidsdeskundige. In die laatste functie zou hij hetzelfde salaris kunnen verdienen als groepsleerkracht. Hij kreeg dus geen WAO.

**4**

*Ik zie dat een collega functieongeschikt is, maar wel aan het werk kan als haringinlegger en houtsorteerder. Wat moet ik daar mee?*

Niets. U bent niet verplicht de werkzaamheden van uw school uit te breiden tot ver in de agrarische sector. De geschiktheidsbeoordeling heeft te maken met het loon dat uw functieongeschikte collega zou kunnen verdienen. Als haringinlegger een goed betaalde functie is, krijgt hij geen uitkering van de WAO. Als hij na zijn ontslag niet zo'n functie kan vinden, kan hij mogelijk een beroep doen op een werkloosheidsuitkering. Uit het advies is geen omscholingsadvies af te leiden.

**5**

*Waarom zou ik een afgekeurde werknemer moeten herplaatsen?*

Dat is een verplichting op grond van het BZA (Besluit ziekte en arbeidsongeschiktheid onderwijspersoneel). U bent verplicht onderzoek te doen naar mogelijkheden van herplaatsing. De (eventuele) afkeuring vindt plaats voor de functie waarin de werknemer werkte. Een groepsleerkracht kan mogelijk na afkeuring voor zijn functie wel in een andere functie geplaatst worden. Mogelijk is er in een school een vacature voor leraarondersteuner, waarin hij past. In dat geval kan er na het ontslag uit zijn functie een aanstelling in de nieuwe functie plaatsvinden.

**6**

*Een herplaatste werknemer levert natuurlijk flink in?*

Dat kan erg meevallen. Als de werknemer uit de vorige vraag herplaatst wordt voor zijn volledige arbeidsgeschiktheid, kan hij een herplaatsingstoelage (HPT) aanvragen. Daarmee werd zijn salaris vroeger aangevuld tot globaal zijn 'oude' inkomen, tegenwoordig tot 80% daarvan.

**7**

*Blijven deze regelingen zo, of staan die ook weer op het punt van veranderen?*

De enige zekerheid is dat alles verandert. Kijk voor actuele informatie op [www.uvw.nl](http://www.uvw.nl) of raadpleeg uw Dyade-adviseur.



m

### Model privacyreglement leerlinggegevens primair en voortgezet onderwijs

De besturenorganisaties hebben een Modelreglement leerlinggegevens primair en voortgezet onderwijs opgesteld. Op verzoek van de Eerste Kamer is tijdens de bespreking van de Wet op het onderwijsnummer gevraagd extra aandacht te besteden aan de bescherming van persoonsgegevens van onderwijsdeelnemers nu er een persoonsgebonden nummer aan de administratie wordt toegevoegd. Het model geeft regels voor het omgaan met leerlinggegevens op scholen en instellingen. Het gaat hierbij om wie toegang heeft tot de persoonsgegevens en in welke gevallen de gegevens bekendgemaakt of ter beschikking gesteld kunnen worden, welke gegevens mogen worden verwerkt in de administratie en met welk doel de verwerking van persoonsgegevens mag plaatsvinden. De betrokkene heeft recht op inzage, correctie en verzet. Een informatieplicht op de organisatie om de betrokkenen op de hoogte te brengen van de gegevensverwerking is opgenomen, alsmede bepalingen over de beveiliging van de gegevens, de bewaartermijn en een klachtenprocedure.

h

### Herziening gewichtenregeling in het primair onderwijs

De onderwijsorganisaties hebben minister Maria van der Hoeven dringend verzocht bij de herziening van de gewichtenregeling extra middelen ter beschikking te stellen. De randvoorwaarde die de minister stelt bij de herziening van de gewichtenregeling is dat de uitvoering 'budgettair neutraal' moet worden uitgevoerd. Hierdoor zal geld van de scholen in onderwijsachterstandsgebieden, waar leerlingen veel meer dan gemiddeld te kampen hebben met problemen van allerlei aard, worden overgeheveld naar bepaalde scholen, vaak gelegen in niet-stedelijke gebieden van ons land. De concentratie van geld gericht op plekken waar problemen het grootst zijn, staat als zodanig niet ter discussie. De onderwijsorganisaties verzoeken de minister daarom extra gelden beschikbaar te stellen om de gevolgen voor de scholen met veel 1.9-leerlingen te compenseren.

v

### Voorschool koppelen aan basisschool

In een gezamenlijk plan van onderwijsvakbond AOb en VOS/ABB wordt de suggestie gedaan de voorschool te koppelen aan de basisschool. Door een goede aansluiting kan worden voorkomen dat jonge kinderen al met een achterstand instromen in de basisschool. Men wil hierover in gesprek gaan met de vier grote steden. Deze hadden eerder het plan gelanceerd de leerplicht in te stellen voor kinderen vanaf 2,5 jaar. Dit wordt politiek onhaalbaar en ook ongewenst geacht. Het programma-aanbod wordt volgens het plan ontwikkeld en uitgevoerd in samenspraak met en onder verantwoordelijkheid van het basisonderwijs. Hierdoor kan een doorlopende ontwikkelingslijn naar groep 1 ontstaan.

i

### Inzet middelen in het kader van de Regeling toekenning extra onderwijsachterstandsmiddelen voor het schooljaar 2005/2006

Deze middelen worden toegekend ter compensatie van de eerder gekorte GOA-toekenning. Deze middelen kunnen door de gemeente aan alle scholen worden toegekend en zelfs worden overgedragen aan een andere gemeente. Om praktische uitvoeringsredenen worden deze middelen direct aan de scholen en niet aan de gemeente toegekend. Om de brede inzetbaarheid van de middelen binnen de gemeente niet in te perken, is het mogelijk dat de middelen worden overgedragen aan een andere school binnen hetzelfde bevoegd gezag, op voorwaarde dat de middelen worden ingezet in overeenstemming met het doel van de subsidieregeling (zie ook Gele katern 8, 18 mei 2005).

r

### Rapport van de Onderwijsraad: 'Bakens voor spreiding en integratie'

In het rapport stelt de Onderwijsraad dat het werken met dubbele wachtlijsten voor scholen in gemengde buurten juridisch onhoudbaar is en geeft daarom een negatief advies over het Rotterdamse plan om aparte wachtlijsten voor allochtone en autochtone leerlingen te hanteren. Nederland is gebonden aan internationale regelgeving die dat verbiedt. Deze regelgeving geeft de opdracht discriminatie en segregatie in het onderwijs tegen te gaan. De raad is van mening dat er ruimte is om maatregelen te nemen, zolang die niet zijn gebaseerd op etniciteit of nationaliteit. Het is onder voorwaarden wel mogelijk een wachtlijst te hanteren op basis van (taal)achterstanden. Deze kan aansluiten bij de gewichtenregeling. De raad stelt dat het beleid van de overheid gericht dient te zijn op integratie en dat daarbij lokale initiatieven moeten worden gesteund. De raad wil dat er wettelijke ruimte komt om lokaal maatwerk mogelijk te maken. Regering en parlement zullen zich moeten uitspreken over de juridische begrenzing daarvan.

## Controlactiviteiten

# Everything under control

Als u straks van vakantie terugkomt, start het laatste jaar zonder lumpsum. De grote zak met geld hangt menigeen als een donderwolk boven het hoofd. Alle organisaties zijn in touw om u op koers en op snelheid te houden. In de spoedcursussen die u volgt om het nieuwe jargon in de vingers te krijgen, komt ook het woord 'control' telkens om de hoek kijken. Wij kijken met u mee en laten ons licht schijnen.

door René van Eijk en Harry Klein Obbink

**Control** Control is geen controle. Laten we dat misverstand maar meteen uit de weg ruimen. To control betekent: beheersen, bedwingen, in bedwang houden, besturen, leiden, regelen, reguleren, beheren. En dat zijn allemaal heel andere werkwoorden dan controleren. Vaak wordt het woord control gebruikt in samenhang met planning en cyclus. U krijgt dan de planning- en controlcyclus. U bent daar dagelijks mee bezig: u plant activiteiten en u zorgt ervoor dat u die activiteiten zodanig reguleert, dat zij het gewenste resultaat opleveren. Zo stelt u uw doelstellingen continu bij. Voortschrijdend inzicht. In kleinschalige projecten kunt u dat ongetwijfeld uitstekend zelf, maar soms is hulp van buitenaf meer dan welkom.

**Controller (m/v)** De controller is een financieel-economisch expert die directie en management ondersteunt bij het besturen en beheersen van de organisatie. Wat doet een controller?

De controller:

- > houdt toezicht op en geeft bij voorkeur leiding aan de financiële administratie, of een financiële of bedrijfseconomische afdeling;
- > geeft financiële informatie en adviezen aan directie en management en bereidt met hen het financiële beleid voor; draagt zorg voor (financiële) managementrapportages en geeft (ongevraagd) adviezen etc.;
- > zorgt voor de planning- en controlcyclus, voor de analyses in de periodieke financiële rapportages (de periodieke financiële rapportage is een verantwoordelijkheid van de administrateur), investeringsanalyse, interne kostenverrekeningen, zorgt voor de procedures en richtlijnen met betrekking tot balansen, winst- en verliesrekeningen, begrotingen/budgettering, de jaarrekening en meerjarenplanningen (deze worden opgesteld door de administrateurs/administratiekantoren);

- > ontwerpt en beheert managementinformatiesystemen, administratieve systemen, werkwijzen en procedures;
- > bewaakt de financiële positie en resultaten van het bedrijf en signaleert zonodig wanneer een en ander mis dreigt te gaan.

*‘Het werkgebied van de controller is niet beperkt tot strikt financiële aspecten. Daarmee onderscheidt hij zich van de administrateur.’*

Het werkgebied van de controller is niet beperkt tot strikt financiële aspecten. Daarmee onderscheidt hij zich van de administrateur. Hij houdt zich bijvoorbeeld ook bezig met bredere systemen voor het meten en evalueren van prestaties, zoals de balance scorecard. Hierin spelen ook klantenservice, levertijd en kwaliteit een rol. Een moderne controller is een managementcontroller. Hij heeft een analytische blik op de cijfers en een goed commercieel inzicht bij het beoordelen van investeringsplannen of het interpreteren van resultaten. Uiteraard werkt een controller zorgvuldig om op de juiste wijze met cijfers uit de voeten kunnen.

Een controller moet zelfstandig kunnen werken en onafhankelijk denken. Hij moet tegenwicht durven bieden aan managers in de organisatie; niet alleen in economisch mindere tijden. De controller moet objectief, constructief en handelend op kunnen treden. Hij is daadkrachtig, initiatiefrijk en resultaatgericht. De controller moet de financiële koers op basis van uw missie, visie en strategie mede bepalen én geaccepteerd krijgen. Hij moet dus kunnen overtuigen, onder- >>

handelen, omgaan met weerstand, SMART-doelen stellen en vooral anderen inspireren. De controller moet goed met allerlei verschillende mensen kunnen samenwerken. Hij moet directie en management kunnen adviseren. De controller moet integer zijn én goed met vertrouwelijke informatie om kunnen gaan. Hij opereert tactvol en flexibel en hij staat open voor de zienswijze van anderen.

**Wat betekent hij voor u?** Wat kan een controller voor u betekenen? Controleert hij/zij de cijfertjes voor u? Nee, in principe niet. Daar is hij niet voor. Daar gebruikt u hem niet voor. De controller c.q. financieel adviseur geeft u inhoudelijke feedback. Hij legt de relatie tussen wat u ooit van plan was en wellicht nog bent en de uitgaven die u daarvoor doet of daarvoor denkt te gaan doen. Hij helpt u kijken of dat enigszins met elkaar in evenwicht is. Hij zal u niet vertellen of u de goede dingen doet. Dat mag u zelf bepalen al dan niet in overleg met anderen. Hij wil u graag vertellen of u de dingen goed doet. U wilt zich tenslotte geen buil vallen en wij vinden dat niet meer dan terecht.

**De andere adviseur** De rol van de controller/financieel adviseur is een andere dan wat u in het verleden van uw administratiekantoor gewend was. Hij is niet de administrateur waar u van oudsher mee te maken hebt gehad.

*‘Hij doet heel andere dingen; vanuit een ander perspectief, waarbij er minder naar de cijfers gekeken wordt.’*

Hij doet heel andere dingen; vanuit een ander perspectief, waarbij er minder naar de cijfers gekeken wordt. Zonder deze harde gegevens overigens maar één moment uit het oog te verliezen. De controller is niet zozeer meer, maar vooral anders. De rol van de administrateur ligt primair bij het registreren van de betalingen en de daaruit voortvloeiende financiële situatie. Essentieel, maar om met visie de euro's te kunnen besturen heeft u nu nog meer nodig.

**Vanuit welke positie?** U wilt natuurlijk een zo objectief mogelijk oordeel over uw ambitieuze plannen en bijbehorend uitgavenpatroon. Dat u dat liever niet zelf doet vanwege die objectieve kijk, lijkt bijna vanzelfsprekend. U kijkt vanuit de organisatie naar de organisatie. Nu is er natuurlijk niets mis met uw ogen, maar uw blik is waarschijnlijk niet altijd even helder als hij zou moeten zijn. U huurt daarom uw controller in. En u heeft als het even kan een zo objectief mogelijk persoon. Een onafhankelijke derde. Dat kan. Op



de markt lopen voldoende mensen rond met verstand van financiën en beleid om u van advies te kunnen dienen. Laten we het zo stellen: het is geen slechte keuze, maar u heeft betere alternatieven.

**Hoe zit dat bij ons?** De financieel adviseur van Dyade heeft dezelfde werkgever als uw administrateur. Daarmee is er nog geen belangenverstrengeling met het administratiekantoor. Voor hem bent u de opdrachtgever. Hij werkt voor u. Daarbij heeft hij het voordeel dat hij snel toegang heeft tot de noodzakelijke financiële gegevens. Dat verhoogt zijn effectiviteit in hoge mate. Hij voert voor u de analyse uit en vervult de controllerstaken. Deze onderscheiden functies vereisen ook verschillende vaardigheden.

Wat kunt u verwachten?

- > analyses periodieke rapportages;
- > verzorging managementinformatie toegesneden op de klantbehoefte;
- > het ontwikkelen van adequate formats;
- > quick-scan naar aanleiding van analyses en behoefte aan identificeren van verbeterpunten;



- > ontwikkelen van planning- en controlcyclus;
- > controllersactiviteiten;
- > kwalitatief hoogwaardig financieel advies;
- > concrete adviesvraag waar de administratieve functie ophoudt.

**Lumpsum** Binnen de nieuwe bekostiging is er een grote rol weggelegd voor de externe partijen. Men houdt goed toezicht en u dient zich goed te verantwoorden. Dit alles mooi aangestuurd door de overheid met EFJ en wat al niet meer. Terwijl u tegelijkertijd de kosten wilt beheersen op de korte termijn en wilt sturen met uw middelen op de middellange en lange termijn. Dat vergt inzicht van u. Inzicht in wat u wilt. Uw visie, missie en/of strategie zal u helder voor ogen dienen te staan. Daarmee geeft u aan waar u met uw organisatie heen wilt. Of u die reis ook kunt betalen is natuurlijk de vraag. Daarvoor moet u een helder en realistisch beeld hebben van uw financiële middelen. U kunt wel vijf nieuwe schoolgebouwen willen realiseren binnen het concept van coöperatief leren (die blokkendozen uit de zestiger jaren vindt u echt niet meer kunnen), maar

u zal daar toch wel de (financiële) randvoorwaarden voor voor elkaar moeten hebben. U gaat uw wens (het willen) toetsen aan de praktijk (het kunnen). Pas dan kunt u daadwerkelijk aan de slag (het doen).

De controller helpt u op weg en onderweg; met raad en daad. Zo haalt u meer uit uw lumpsum. Al naar gelang de grootte van uw organisatie kunt u besluiten om een controller in dienst te nemen of er één extern in te huren; bijvoorbeeld bij Dyade. Er zijn al collega's van u die gebruik maken van deze dienstverlening van Dyade. En wat meer is: ze zijn zeer tevreden met de mogelijkheden die het hen biedt.

*Harry Klein Obbink is financieel adviseur/controller Dyade Advies en werkt vanuit Dyade Amersfoort.*

Ton Duif, voorzitter van de AVS:

# Vanaf een hoogtepunt zie je nieuwe perspectieven

Op een vergadering van de directieuroepen van de vakbonden ABOP, KOV en PCO in 1993 werd ene Ton Duif, directeur van een basisschool in Waalwijk ineens boos. Het werd nog een spannende dag. Ton Duif was sinds jaren lid van de KOV, vond de ondersteuning van de vakorganisaties voor directeuren onder de maat en besloot iets nieuws te beginnen. Uw interviewer was op dat moment zijn opponent en voorzitter van de directieuroep van de PCO. We zijn elkaar niet meer uit het oog verloren.

door Hans Koster



*De AVS heeft het fantastisch gedaan als vakbond, maar gaat nu op het hoogtepunt haar koers verleggen?*

“Klinkt gek, maar als ik de ontwikkelingen van de laatste jaren analyseer is dat een logische stap. De nieuwe richting moet nog voorgelegd worden aan de leden. We zijn begonnen als vakorganisatie ten behoeve van de belangenbehartiging van de aangesloten leden. Na het congres in 1993, waar jij medevoorzitter van was hebben we aansluiting gezocht bij de toenmalige AVS, de vereniging van schoolleiders in voornamelijk het voortgezet onderwijs. Daar kregen we al snel een eigen plek als AVS-primair onderwijs. Kort daarna vertrok het voortgezet onderwijs uit de AVS en richtte een eigen organisatie op: de Vereniging voor management in het Voortgezet Onderwijs (VVO).

*‘Toen waren we ineens als enige AVS en sinds die tijd zijn we gigantisch gegroeid.’*

Toen waren we ineens als enige AVS en sinds die tijd zijn we gigantisch gegroeid. De laatste jaren zijn we als vakbond van directeuren in het primair onderwijs feitelijk de enige speler van betekenis geworden. We zijn aangesloten bij het Ambtenarencentrum (AC) en daarin de enige onderwijsorganisatie. Dat levert daardoor dus meteen een plek op bij de centrale onderhandelingen met de overheid en in decentraal georganiseerd overleg met de andere vakcentrales. Maar ik denk dat we die fase binnenkort achter ons laten. Volgens mij moeten we uit de starre verhoudingen van het verleden breken en de noden van de nieuwe tijd gaan accepteren. De tegenstelling bestuur ↔ management is niet

meer van deze tijd. Wij zien het management van de school feitelijk als uitvoerend bestuur. Als directeur doe je bestuurstaken. Het ‘klassieke’ bestuur komt op afstand en zal gaan functioneren als Raad van Toezicht. Toezichthouden is niet minder belangrijk, maar vraagt andere uitgangspunten. De logische consequentie is dat we als directeur/manager geen lid meer zijn van een vakbond, maar opereren als bestuurder. Ik verwacht dat we ons als AVS verder ontwikkelen richting sectororganisatie. Ik hoop dat ook de besturenorganisaties meegaan op die weg. Daar zit natuurlijk nog wat traditionele macht, al is het maar door de verplichte aansluiting van scholen. Maar volgens mij moeten we ons eerder spiegelen aan de BOVAG.”

*Vanwege de lease-auto's van de bovenschoolse directeuren?*

“Misschien ook (grapje), maar vooral omdat het een organisatie is die alle betrokkenen in dat veld vertegenwoordigt. Werkgevers en werknemers werken er in samen. Erkend door het hele veld. Met eigen kwaliteitskenmerken en garanties. Iedereen kent de BOVAG-garantie en weet dat Beun de Haas daar niet bij hoort. In het onderwijs moeten we ook zo'n sterk merk zien te bereiken als brancheorganisatie. De branche moet een zelfcontroleerende sector worden. De rol van de inspectie wordt grotendeels overbodig, want die wordt dan overgenomen door de branche. Daar moet de AVS het voortouw in willen nemen en onderdeel van zijn en dat is mijn persoonlijk doel voor de komende jaren.”

### *Een hele stap naar de overkant van de onderhandelingstafel?*

“Ik denk anders over die tafels en de tegenstellingen die daar bij horen. Ik zie het landelijk overleg over onderwijs op twee tafels plaatsvinden; een ronde en een rechthoekige. Aan de ronde tafel (het BOVAG-model) zitten alle organisaties op basis van een gemeenschappelijk belang. Daar wordt gesproken over wat we willen met het onderwijs; hoeveel geld we er voor tekort komen; welke kwaliteitseisen er gesteld moeten worden. Daarnaast komt er een rechthoekige tafel voor de onderhandelingen. Daaraan zitten aan de ene kant werkgevers en aan de andere kant werknemers. Aan de ronde tafel wordt besproken hoeveel geld er nodig is van de sponsor; aan de rechthoekige tafel wordt vervolgens gesproken over de onderlinge verdeling. Bij het overleg aan die rechthoekige tafel zal onze positie veranderen; maar dat sluit aan bij de gegroeide praktijk. Ik zie daar geen grote principiële tegenstellingen. Volgens mij zijn de primaire arbeidsvoorwaarden niet het grote struikelblok. Er wordt wel veel ophef gemaakt over salarisverbeteringen met percentages achter de komma, maar in de praktijk weten alleen vakbondstijgers waar het over gaat. Op de werkvloer spelen naar mijn inzicht heel andere dingen een rol. Hoe is mijn werkomgeving? Heb ik goede materialen? Is de omgeving voor mij inspirerend en uitdagend? Kan ik me hier verder ontwikkelen? Allemaal dingen die veel meer spreken dan geneuzel achter de komma.”

### *Wie behartigt dan nog de belangen van de directeur als werknemer? Gaan de vakbonden dat terrein weer terugoveren?*

“Als je uitbreidt met iets nieuws, wil dat niet zeggen dat je alle verworvenheden over boord gooit. Ik zie de AVS in de toekomst als een organisatie die zijn leden bindt op drie aspecten:

1. *Professionele groep schoolleiders.* Verantwoordelijk voor integraal leiderschap in de organisaties. Hierbij horen zaken als visieontwikkeling; delen van ervaringen; vormgeven van nieuwe idealen.
2. *Belangenbehartiging van schoolleiders.* Onze klassieke rol die we met veel succes vervuld hebben en in de nieuwe situatie nog makkelijker kunnen vervullen.
3. *Werkgeverszaken.* Formeel een nieuwe rol, maar in de dagelijkse praktijk aan de orde van de dag. De bestuurder is de dagelijkse uitvoerder van het beleid. Het onderwijs is hierin niet anders georganiseerd dan het bedrijfsleven.”

### *Voor een individuele directeur ‘in moeilijkheden’ klinkt dit toch anders dan een vakbond?*

“Die directeur kan altijd een beroep doen op de Stichting Support (stichting individuele belangenbehartiging schoolleiders), door de AVS en Schoolmanagers VO opgericht. Support is een organisatie die redelijk zelfstandig van ons opereert. Het wordt gerund door een aparte stichting en werkt voor

6600 directeuren zowel in het primair als in het voortgezet onderwijs. Feitelijk hebben we die zaken nu aan hen doorgecontracteerd. Op enige termijn zal de organisatie los komen te staan van de AVS. Op dit moment zitten ze nog in ons gebouw, maar ook dat zal veranderen. In het bestuur van de Stichting Support zitten twee leden van de AVS en twee leden van Schoolmanagers VO, maar die zijn niet inhoudelijk betrokken bij de zaken die spelen. Ik zie dit ontwikkelen in de richting van een cafetariamodel. Als lid van de AVS kruis je aan voor welke aanvullende dienstverlening je tegen welk tarief in aanmerking wilt komen. Dat kan dan voor iedereen verschillend worden ingevuld, al naar gelang voorkeuren en positie van leden. Mogelijk kunnen dan ook niet-leden zich aansluiten bij onderdelen, maar dat is een discussie voor in de toekomst.”

### *De AVS is vanouds een onverzuilde organisatie?*

“Dat komt vast ook doordat we nieuw zijn. We zijn de vertegenwoordigers van directeuren van alle richtingen. Wat ons bindt is de gezamenlijke inspanning voor goed onderwijs. We weten natuurlijk dat onze leden hun inspiratie putten uit veel verschillende ideeën en levensovertuigingen en daar staan we heel positief tegenover. We willen daar ook meer aandacht aan schenken, omdat inspiratie de brandstof is voor directeuren, hoewel het lijkt dat dit voor ouders bij de schoolkeuze steeds minder speelt.

## *‘Volgens mij zijn de primaire arbeidsvoorwaarden niet het grote struikelblok.’*

We denken aan de oprichting van een aparte Stichting Levensbeschouwing en Identiteit. In de onderwijscultuur zal dat wel snel de Stichting LEI worden. Het zou goed passen in het eerder geschetste cafetariamodel, waarbij directeuren zich dan ook voor dit onderdeel kunnen melden.”

### *Als ‘besturenorganisatie’ moet de AVS ineens ook standpunten ontwikkelen over acceptatieplicht en spreiding van leerlingen.*

“Wij vinden dat de wettelijke regeling op dit moment afdoende is. Leerlingen worden zelden geweigerd, maar het gaat ons te ver om de mogelijkheid van weigering bij wet uit te sluiten. Het gaat altijd om een dialoog, waarin keuzes worden gemaakt. Door de mogelijkheid van weigering uit te sluiten, is er in laatste instantie geen dialoog meer nodig. Alle macht zou naar één kant verschuiven en dat is voor niemand goed. In de politiek bestaat natuurlijk de neiging om het onderwijs de maatschappelijke problemen op te laten lossen. Het onderwijs moet daar natuurlijk ook niet te snel voor weglopen; maar de verdeling van bewoners over de stadswijken leidt meestal tot een schoolbevolking die een afspiegeling is van de samenstelling van de wijk. Als politici (en de maatschappelijke mores) dit niet willen moeten ze de samenstelling van de wijken veranderen.

Als AVS huldigen we het klassieke onderwijsstandpunt: in de beperking toont zich de meester. Volgens mij is dit specifiek iets voor de nieuwe brancheorganisatie. Dat kunnen we uitstekend zelf oplossen.”

# Was alles maar zo simpel

De moderne taal is tegenwoordig digitaal. Computers lijken niet meer uit ons onderwijs weg te denken. U vindt die apparaten in alle soorten en maten. Soms zijn er eigenwijze onderwijsmensen die het anders doen. En als iemand het anders doet, doet hij dat meestal met een reden. In Langbroek staat zo'n school, waar ze het 'anders' doen. Daar geen machines met Microsoft, maar eMacs van Apple. Daar willen we het fijne van weten. Ik spreek met Jerry Matze, directeur van de School met de Bijbel.

door René van Eijk

## *Wat 'zien ik'?*

Als ik op een mooie morgen bij het gebouw kom, zie ik dat het schitterend gelegen is. Een aantal klassen kijkt zelfs uit over de weilanden waarin de lammetjes huppelen. Eenmaal binnen, kom ik in de gemeenschappelijke ruimte. Ze vallen meteen op: witte beeldschermen op een transparante voet en één kabel met een stekker die in het stopcontact zit. Geen kabels? Nee geen kabels. Geen plastic bak met de harde schijf etc? Nee, dat zit allemaal achter het beeldscherm. En de server dan? Waar is de kast met de server? "De server staat bij mijn bureau", zegt Jerry Matze en hij wijst op een computer van enkele jaren oud.

*'De kinderen kunnen de computers overal gebruiken. Op het moment dat je er één in de groep nodig hebt, rijd je hem er simpelweg heen.'*

"Draadloos werkt heel goed. De kinderen kunnen de computers overal gebruiken. Op het moment dat je er één in de groep nodig hebt, rijd je hem er simpelweg heen. Stekker in het stopcontact en klaar. Het internet wacht."

## *Hoe is het zo gekomen?*

"We gaan ver terug in de tijd; voor ict-begrippen althans. Eind tachtiger jaren startte de toenmalige schoolbegeleidingsdienst Midden-Nederland een project om scholen in aanraking te laten komen met ict. Men ontwikkelde zelf educatieve software en scholen schaften een computer aan die de meeste

mogelijkheden bood om zelf verder te ontwikkelen. Dat werd een Apple Macintosh Plus. Geen harde schijf, maar voor die tijd uiterst compact. We gingen aan de slag. Rond 1990 kwam de overheid met de eerste impuls om computers gemeengoed te maken in het onderwijs: het Comeniusproject ging van start en men koos niet voor Apple, maar machines met MS-DOS (Microsoft - red.). Voor mij was die Apple echter vertrouwd en simpel te beheren. Wij zijn niet overgestapt en hebben de Comenius-pc's in de doos gelaten. Je moet pragmatisch zijn: wat we hadden werkte prima en iedereen kon er u mee uit de voeten. We hadden voldoende Hypercardstacks voor de Macintosh en een prima administratieprogramma."

## *En nu?*

"Onze computers zijn zeer gebruiksvriendelijk. Ik heb geen mannetje nodig voor het beheer. Alles werkt vrijwel direct en blijft dat ook doen. 'Plug and play' is bij Apple altijd plug and play. Programma's werken meteen en blijven stabiel. De werkomgeving is eenvoudig. We hebben geen digitaal rijbewijs nodig. Alles wijst zich als vanzelf. Het bestuur was bij de aanschaf van de huidige computers ervan overtuigd dat dit voor onze school de beste optie is. Iedereen weet ermee te werken. Nagenoeg alle software is te gebruiken. Zelfs als deze specifiek voor een Windowsomgeving is geschreven. Virtual PC biedt dan uitkomst. Het Officepakket van Microsoft is ook in een Macversie verkrijgbaar. Dat is dus geen enkel probleem."

## *Virtual PC*

De meest geavanceerde pc-emulator voor de Mac is Virtual PC van Microsoft. Zodra de programmatuur is gestart, werkt alles net zo als op een echte pc. De compatibiliteit is naadloos. Met Virtual PC kunt u op de Mac zelfs verschillende Windowsversies tegelijkertijd uitvoeren.

### Internet

“Onze computers zijn bij uitstek geschikt om het internet op te gaan. Bij ons geen enkele angst voor virussen en Trojaanse paarden. Die zijn er eigenlijk niet voor de Apple. Enerzijds omdat het marktaandeel in vergelijking tot Microsoft gering is, maar een zeker zo belangrijke reden is het besturingssysteem zelf, dat het erg lastig maakt om binnen te dringen. We hebben altijd een goede verbinding en kiezen voor de browser die ons het beste past. Met bijvoorbeeld Kennisnet hebben we een mogelijkheid om platform onafhankelijke software direct via het internet te gebruiken. Webbased applicaties hebben volgens mij toch de toekomst. Daarbij geen CD-roms meer die op onverklaarbare wijze beschadigen en prijzige licenties van programma's die op het moment van verschijnen alweer verouderd dreigen te zijn. Aan webbased programma's heeft de gebruiker geen onderhoud. Kinderen kunnen verder het internet afschuimen. Wel hebben we daarbij een filter geplaatst. We hebben daarbij gekozen voor filternet. Een protestant christelijke school zal ook op dit terrein duidelijk moeten maken waar de normen en waarden liggen en daar bij een zo open middel op moeten anticiperen.”

### Digital Natives

“Kinderen die nu opgroeien, groeien op met de computer. Zij hoeven het niet aan te leren, maar leren alles net zo vanzelfsprekend als lopen of fietsen. Bij het maken van hun werkstukken maken zij dankbaar gebruik van de volledige integraliteit van de pakketten die Apple levert.”

*‘Kinderen die nu opgroeien, groeien op met de computer.’*

Met programma's als iPhoto, iLife en iWorks kunnen zij in een handomdraai schitterende werkstukken maken. Een digitale presentatie maken, kunnen kinderen hier in groep 4 of 5. Juist doordat alles zo simpel eenvoudig in elkaar grijpt. Nooit dikke omslachtige handleidingen, maar alles letterlijk kinderlijk eenvoudig uit te voeren.”

### De directeur zelf

“Ons leerlingadministratieprogramma is ooit voor een Apple ontwikkeld, maar wordt niet meer ondersteund sinds 1995. Geen enkel probleem, want het doet het nog altijd feilloos. Na 2000 heeft hij wel moeite met leerlingen die na 2000 geboren zijn. Dat is het enige >>



Foto: Jerry Matze, directeur van de School met de Bijbel, Langbroek



Foto: leerlingen van de School met de Bijbel, Langbroek

en alleen van belang bij de teldatum, die wat meer handmatigheid verlangt. Reden voor mij om op termijn wel over te stappen. Ook in dit geval naar een programma dat webbased is: Parnassys (het programma draait via uw browser en is derhalve geschikt voor alle besturingssystemen). Volledig webbased, waardoor je niet plaatsgebonden bent. Het pakket omvat een volledige leerlingadministratie met leerlingvolgsysteem. Mijn collega's kunnen zelfs thuis inloggen en bijvoorbeeld toetsgegevens invoeren rapporten samenstellen en een handelingsplan eenvoudig aanpassen.

*‘Mijn collega’s kunnen zelfs thuis inloggen en bijvoorbeeld toetsgegevens invoeren rapporten samenstellen en een handelingsplan eenvoudig aanpassen.’*

Waar ik ook veel gebruik van maak is het ‘oude’ Appleworks. Dit bevat onder andere een database. Deze applicatie gebruik ik om een totaaloverzicht te hebben en te houden van alles wat er binnen de school is. Dat betekende bij de nulmeting één druk op de knop en alles stond op papier. Alle inkomende post wordt in een database geordend wat het terugvinden vergemakkelijkt en tijd bespaart. Opbergen is geen kunst, maar het opgeborgen materiaal weer terugvinden wel. Alle additionele materialen zijn in catalogi ondergebracht wat de toegankelijkheid bevordert. Daarnaast biedt dit pak-

ket de mogelijkheid om binnen tekstbestanden te werken met spreadsheets. Ook handig.”

#### *De kosten*

“Een Applecomputer is in aanschaf iets duurder dan een gemiddelde pc. De extra investering is gauw terugverdiend.

De voordelen zijn:

- > meer gebruikersgemak;
- > geen virussen;
- > langere afschrijfperiode (tot zo’n 50% langer);
- > kant en klare machines met geïnstalleerde software (bovenop het besturingssysteem);
- > weinig onderhoud of beheer;
- > uitstekend geschikt voor multimedia en internet;
- > zeer stabiel.

De geïnvesteerde kosten van twee jaar geleden zijn inmiddels alweer toegevoegd aan de reserve. Bij een volgende investering zal ongetwijfeld het gebruik van iBooks worden overwogen. Je bent dan nog mobiel, nog flexibeler met een hoger gebruiksrendement.”

Omdat de producten zo betrouwbaar zijn en ze zo eenvoudig te gebruiken zijn. Daarom kunnen kinderen en leerkrachten zich focussen op de inhoud van de projecten in plaats van op de techniek. Om internationaal af te sluiten: “It just works!” ●

# Sloop de lamellen en zwaai de deur open

Kwaliteitszorg en controle daarop door de inspectie zijn niet altijd populair op scholen.

Je werkt hard met elkaar. Wat moet een buitenstaander daar nou van vinden? In Heerhugowaard trok een directeur de stoute schoenen aan. Hij maakte zelf de schooldiagnose en het verbeterplan. Het werkte. Het moet het wonder van Heerhugowaard zijn. Dyade brengt het in (kwaliteits)kaart.

door Gerrit Hut

*Hoe kwam u op het idee?*

“Kwaliteitszorg begint met u te realiseren, wat de ‘uitgangssituatie’ van uw school is: wat zijn de zaken die van invloed zijn op de school en op het onderwijs? Toen ik in 2001 werd benoemd op Het Baken, trof ik een team van leraren aan, dat aan de vooravond stond van een FPU- en pensioneringsgolf. Nu, een paar jaren later, zijn de ‘oude waarden’ met die FPU-golf vertrokken en gaan de dingen anders. Een belangrijk gegeven was ook dat er een team ontstond, dat ook graag aan de slag wilde. Het wenste een vernieuwende schoolleider die ook sturen kon.

Het eerste jaar gebruikte ik om de uitgangssituatie van de school in kaart te brengen. Hoe wordt hier (samen)gewerkt? Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de school? Is er wel sprake van een doorgaande lijn in de school? Wat vinden anderen ervan?

Het bleek toen dat het aan de (cognitieve) opbrengsten niet schortte; de resultaten waren goed. Ook de zorg stak goed in elkaar, hoewel die wel erg leunde op een betrokken en gedreven intern begeleider, die ook binnenkort zou gaan stoppen. Een risico dus. Verder heb ik alle beleidsterreinen uit het toen actuele RST-inspectierapport getoetst aan de praktijk en een schooldiagnose uitgevoerd.

Dit alles heeft binnen dat eerste jaar geleid tot een goed doordacht document met verbeterplannen. Tegelijkertijd hebben we een ICT-netwerk aangelegd, zijn we begonnen met groepsconsultaties en het opzetten van een gesprekkencyclus.”

*Wat vraagt dat van u als schoolleider?*

“Naar mijn mening kun je een kwaliteitsverbeterplan alleen dan succesvol uitvoeren, wanneer er aan een aantal voorwaarden is voldaan. Bedenk: je moet het dak vernieuwen als de zon schijnt (en niet in een stortbui wanneer alles lekt). En je moet het zelf doen. Je kent zelf de uitgangssituatie en de missie en visie van de school het beste. Ik heb daar dus geen schoolbegeleider voor ingehuurd. Je bent zelf de onderwijskundig leider van je club. Jij bepaalt met je team het plan, de route en alle stappen.

Daarnaast is het belangrijk dat er ook een professioneel klimaat gaat ontstaan, waar echt over het werk wordt gepraat, over het vak dus. En dan graag met enthousiasme en respect. Dus uitspraken zoals ‘dat hebben we al eens geprobeerd’ of ‘vroeger...’ moeten plaats maken voor nieuw elan, vrijuit kunnen denken en gezamenlijke inspiratie.

*‘Ik heb zelfs letterlijk de lamellen voor het raam weggehaald en de deur van mijn kamer staat altijd heel erg ver open...’*

Daarbij is het belangrijk om succeservaringen op te doen, kleine stappen te maken en dit ook te vieren. Formuleer daarom vooral doelen die je kunt halen en maak afspraken die je kunt nakomen! Als je als schoolleider dat kunt inschatten, komt de winst geheid. Verstop jezelf dus niet achter ‘druk, druk, druk...’. Ik heb zelfs letterlijk de lamellen voor het raam weggehaald en de deur van mijn kamer staat altijd heel erg ver open; alleen als ‘privacy’ in het geding is, gaat die dicht. Zoiets simpels kun je echt wel zelf plannen.”

*Hoe kreeg u de teamleden mee?*

“Vanuit mijn onderwijskundige inschatting heb ik het GIP-model (groeps- en individueel gericht pedagogisch en didactisch handelen) geïntroduceerd in >>

PC-basisschool Het Baken is ruim tien jaar geleden ontstaan uit een fusie van drie protestants christelijke basisscholen in Heerhugowaard en staat nu, om aan opheffing te ontkomen, voor een volgend fusiemoment met de 'buren'; basisschool De Wingerd aan de andere kant van het schoolplein. Het Baken telt 140 leerlingen, verdeeld over 6 groepen, enthousiaste leerkrachten met 'de neuzen in dezelfde goede richting' en tevreden ouders.



Foto: Stef van Wickeren met leerlingen van Het Baken, Heerhugowaard

het team, gekoppeld aan meer en vooral structurele aandacht voor sociaal-emotionele training van kinderen. Zonder het te benoemen - maar een impliciet gevolg van ons Team Ontwikkel Plan - waren de verbeterpunten 'samenwerken tussen leerlingen' en het neerleggen van verantwoordelijkheid van de 'zorg' bij de leerkrachten in hun eigen groep.

Alle leerkrachten gingen in tweetallen op bezoek bij scholen die al wat verder waren met het GIP-model. Iedereen was binnen de kortste keren deelgenoot van het aanstaande proces en, heel belangrijk, het was niet meer alleen een plannetje van de directeur. Andere vakgenoten hadden gezorgd, dat de vonk oversloeg en het enthousiasme was ontstaan."

*U werkte vanaf het begin dus planmatig en systematisch aan verbetering. Hoe ging dat verder?*

"We hebben doelen en afspraken geformuleerd op basis van alles wat we als uitgangssituatie hadden beschreven. Want die fase is heel belangrijk: weet waar je staat, ken jezelf door en door, meet jezelf en vooral ook: laat je door anderen meten. Zo hadden we een quick-scan uitgevoerd, het inspectierapport RST serieus meegewogen, een oudertevredenheidsonderzoek uitgevoerd, andere waarderingsgegevens en opbrengsten verzameld, daarna dwarsverbanden gelegd en een goede sterkte-/zwakte-analyse gemaakt. Toen we daarna onze visie en missie helder en goed hadden geformuleerd, konden we aan de slag. In onze meerjarenaanpak van onze verbeterdoelen nemen we kwaliteitskaarten (WMK-primair onderwijs) als middel om systematisch met onderwerpen aan het werk te gaan.

We hebben de doelen en afspraken over meerdere jaren verdeeld, want je moet niet alles tegelijkertijd willen aanpakken, dan gaat het mis. In ons 'pad van aanpak' zaten groepsconsultaties gepland, soms met 'good practice' videobijeenkomsten. We spraken altijd eerst een probeerperiode af, kleine subdoelen en subafspraken, waarbij de

kans op 'grote mislukkingen' heel klein was. En vooral onze talloze ongedwongen en ongeorganiseerde gesprekken onder elkaar hebben veel winst opgeleverd. Op een gegeven moment kwamen ook collega's van andere scholen bij ons kijken; het is geweldig om succes uit te leggen en door te kunnen geven. Als schoolleider heb ik daarbij geen moment hoeven 'duwen en trekken'; sterker nog, na een half jaar was 'ons plan' al een jaar verder. Leerkrachten regelden inmiddels zelf hun feedbackmomenten met de IB'er, na klassenbezoeken met gerichte observatiepunten."

*Hoe zit het met de 'waardering van buitenaf'?*

"De ouders zijn tevreden, daar zijn we blij mee, want we werken immers voor hun kinderen. Momenteel kiezen de ouders voor de school vanwege het goede onderwijskundige en pedagogische verhaal. En, wat nog belangrijker is, ze herkennen het ook in de praktijk van alledag. Wat we beloven, dat doen we, dat maken we waar.

## Informatie kwaliteitszorg

Wilt u meer informatie met betrekking tot aspecten van kwaliteitszorg, over de uitvoering van:

- > 'zelfevaluatie';
- > het onderzoeken en beschrijven van de uitgangssituatie van uw school;
- > het (doen) uitvoeren van een quick-scan;
- > informatie over het traject 'Kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid' (driejarige opleiding verzorgd door Dyade Advies en drs. Cees Bos);

dan kunt u contact opnemen met uw Dyadevestiging, afdeling Dyade Advies.

Ook de inspectie schat het op zijn waarde: op de onderdelen ‘Onderwijs en leren’, ‘Zorg voor leerlingen’, ‘Schoolklimaat’ en ‘Kwaliteitszorg’, gaf de inspectie de school allemaal vieren, de maximale score. Daarnaast hadden we nog een paar drieën op de meer ‘gangbare’ beleidsterreinen. Ik heb begrepen, dat dit maar zelden voorkomt. Wat dat betreft ben ik trots op het team, ze zijn samen verantwoordelijk gemaakt en het succes is ze gegund. Het begint bij je beleid ten aanzien van werving en selectie: een groep dakdekkers die hun vak niet verstaat en geen eer van hun arbeid behoeft, zal de klus niet goed klaren.”

*Hoe gaat het nu verder met Het Bakken en Stef van Wickeren?*

De aanstaande fusiescholen trekken al steeds meer gezamenlijk op, ontmoeten elkaar regelmatig en gaan op de ingeslagen weg voort. Ik zal straks geen deel meer uitmaken van de directie. Het bestuur heeft mij gevraagd een compleet nieuwe school (Columbus) te starten in een nieuwe wijk. Daar heb ik heel erg veel zin in, het lijkt me geweldig om daar te gaan beginnen en ik heb grootse plannen. Het

onderwijskundig fundament heb ik al gelegd en ik kan ouders nu al goed uitleggen wat voor soort school het wordt. Toch, de meeste moeite heb ik met het feit dat ik hier kanjers van leerkrachten achter laat. Leerkrachten die ik eigenlijk het liefst wel zou willen meenemen... En ook daar laat ik op vaste tijden mijn deur open; achter de lamellen kruipen is er echt niet bij.

*‘En ook daar laat ik op vaste tijden mijn deur open; achter de lamellen kruipen is er echt niet bij.’*

Zie ook: [www.stichtingvate.nl/baken](http://www.stichtingvate.nl/baken) en [www.dbs-columbus.nl](http://www.dbs-columbus.nl). ●

*Gerrit Hut is adviseur Dyade Advies/coördinator Kwaliteitszorg en IPB en werkt vanuit Dyade Ede.*

## De ‘uitgangssituatie’ door de bril van de inspectie

De Inspectie voor het onderwijs heeft ook haar eigen visie en missie verwoord. Deze is uitgebreid te lezen in haar ‘Jaarwerkplan 2005’.

Ten aanzien van kwaliteitszorg in de scholen is het volgende streefbeeld van belang:

“De inspectie geeft betrouwbare oordelen op basis van een heldere en valide analyse en transparante normen, gericht op het stimuleren van de kwaliteitsverbetering en het zelfevaluerend vermogen van onderwijsinstellingen, ze baseert zich daarbij mede op de onderwijsvisie van de instelling zelf en houdt rekening met het perspectief van de belanghebbenden: de ouders, de leerlingen, het onderwijsveld, de beleidsmakers en het arbeidsbestel.”

De komende tijd zal de inspectie (op basis van haar missie en streefbeeld) haar toezichtstaak als volgt gaan vormgeven:

- > de inspectie zal meer ruimte creëren om scholen de agenda van het toezicht mede te laten bepalen en eigen, schoolspecifieke thema’s in het onderzoek te betrekken;
- > ze zal onderwijsinstellingen stimuleren om verantwoording af te leggen aan hun belanghebbenden over de consequenties die zij verbinden aan de bevindingen van de inspectie;
- > de inspectie zal ouders en leerlingen nadrukkelijk als informatiebron gaan benutten, afhankelijk van de mate waarin de school dat nu al zelf doet (zelfevaluatie);
- > ze zal het onderwijspersoneel, waar dit mogelijk en zinvol is, betrekken bij de uitvoering van het toezicht.

Daarnaast is de inspectie van mening, dat het toezicht ‘proportioneel’ dient te zijn, met andere woorden: dat optimaal gebruik wordt gemaakt van reeds beschikbare informatie over de kwaliteit van het onderwijs op de school. Het gaat hier dus om o.a. zelfevaluaties; gedegen, valide en betrouwbare resultaten van onderzoek naar de eigen ‘uitgangssituatie’. Tot slot: de inspectie zal in het kader van de Wet beroepen in het onderwijs tijdens schoolbezoeken aandacht besteden aan aspecten van invoering van integraal personeelsbeleid en bekwaamheidseisen van leraren.

Bron: ‘Jaarwerkplan 2005, inspectie van het onderwijs’.

Zie: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl).

# Waar zitten we?

**C** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Centraal Bureau**

Fakkelstede 2 | Postbus 611 |  
3430 AP Nieuwegein | tel. (030) 630 56 00 |  
fax (030) 630 56 91

**a** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Amersfoort**

Utrechtseweg 371 | Postbus 1402 |  
3800 BK Amersfoort | tel. (033) 469 82 00 |  
fax (033) 461 28 49

**m** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Middelburg**

Dam 10 | 4331 GJ Middelburg |  
tel. (0118) 61 11 59 | fax (0118) 61 30 46

**a** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Aalsmeer**

Zwarteweg 123 | Postbus 111 |  
1430 AC Aalsmeer | tel. (0297) 38 82 88 |  
fax (0297) 38 82 99

**a** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Amsterdam**

Slotermeerlaan 69 | Postbus 9052 |  
1006 AB Amsterdam | tel. (020) 585 95 00 |  
fax (020) 585 95 55

**Huisvesting Scholen**

tel. (020) 585 95 70 | fax (020) 585 95 75

**n** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Nieuwegein**

Fakkelstede 2 | Postbus 611 |  
3430 AP Nieuwegein | tel. (030) 602 85 60 |  
fax (030) 602 85 91

**a** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Alkmaar**

Jan Luikenstraat 2 | Postbus 1012 |  
1810 KA Alkmaar | tel. (072) 540 30 44 |  
fax (072) 540 33 84

**e** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Ede**

Horapark 3 | Postbus 8040 |  
6710 AA Ede | tel. (0318) 67 51 11 |  
fax (0318) 62 23 63

**r** Dyade Dienstverlening Onderwijs  
**Rotterdam**

Scheepmakershaven 64 | Postbus 1080 |  
3000 BB Rotterdam | tel. (010) 413 29 00 |  
fax (010) 414 72 27

Een routebeschrijving naar alle vestigingen kunt u vinden op: [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl)

Dyade heeft ten behoeve van al haar klanten mantelcontracten afgesloten. Omdat wij onderhandeld hebben voor alle klanten van Dyade, hebben wij condities bedongen die u als klant bijzonder nooit kunt bedingen. Als klant van Dyade kunt u van deze gunstige condities (gratis) profiteren.



De belangrijkste mantelcontracten

Dienst / product	Partner van Dyade	Uw voordeel	Hoe u kunt deelnemen?
Bankarrangement	ING Bank/Postbank	> hoge rente op rekeningcourant > beleggen onder de onderwijs condities > geen bankkosten	Aanmelden via de vestiging
Elektronische beveiliging	Initial Varel Security	> beveiligingsoplossingen op maat	Aanmelden via tel. (020) 651 61 14
Kopieerapparatuur	Canon	> kopiëren tegen een bodemprijs	Aanmelden via tel. (023) 567 02 35
Motorrijtuigenverzekering Ziektekostenverzekering	Univé	> korting	Aanmelden via de vestiging
Papier print- en kopieerpapier	Proost & Brandt	> goede kwaliteit papier tegen een bodemprijs	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> . Menu: Diensten – Dyade Voordeelservice
(Personeels)advertenties het plaatsen van advertenties in de media	Meyson communicatieadviesbureau	> tot 30% korting op reguliere advertentietarieven	Aanmelden via tel. (020) 585 95 13
Schoolmeubilair	Presikhaaf	> aantrekkelijke (leverings)condities	Aanmelden via tel. (026) 368 56 85
Verbruiksmateriaal pennen, potloden, stiften, linialen etc.	Ahrend	> geen verzendkosten bij een laag bestelbedrag > hoge kortingen	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> . Menu: Diensten – Dyade Voordeelservice
Website het maken van een eigen site voor bestuur of school	Meyson communicatieadviesbureau	> u kunt gebruik maken van een pakket dat speciaal voor het onderwijs gemaakt is	Aanmelden via tel. (020) 585 95 20

Voor algemene informatie belt u met (030) 630 56 12.

07-08  
juli  
augustus

2005

# KALENDER

Elke maand >

*Formulier maandopgave geweigerde vacatures toezenden aan Cfl als een vacature geweigerd wordt door een eigen wachtgelder. Een kopie van het formulier aan de afdeling Dyade Personeel zenden.*

Elke maand >

*Vervangingsmutaties tijdig indienen (binnen drie maanden). Wanneer de termijn wordt overschreden, kunnen de kosten niet meer worden gedeclareerd bij het Vervangingsfonds.*

Elke week >

*Toezenden personeelsmutaties aan de afdeling Dyade Personeel. Met klem verzoeken wij u mutaties niet 'op te sparen' tot vlak voor de uiterste datum. Gespreide aanlevering van mutaties - ook de aanlevering via het Dyade Personeel-mutatieprogramma - wordt door ons zeer op prijs gesteld.*

06/07

*Mutaties die voor deze datum in ons bezit zijn, worden verwerkt in het salaris van juli 2005.*

20/07

*Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling juli 2005.*

25/07

*Het salaris over de maand juli 2005 wordt uitbetaald.*

08/08

*Mutaties die voor deze datum in ons bezit zijn, worden verwerkt in het salaris van augustus 2005.*

22/08

*Laatste mogelijkheid blokkering salarisbetaling augustus 2005.*

25/08

*Het salaris over de maand augustus 2005 wordt uitbetaald.*

## Bereikbaarheid Dyade in de vakantieperiode

Gedurende de periode 23 juli tot en met 14 augustus is Dyade telefonisch alleen bereikbaar tussen 08.30 – 12.00 uur.



Proost en Brandt

Online bestellen? Surf nu naar

[www.dyade.nl](http://www.dyade.nl)

en meld u aan voor PaperBase

## Wit kopieerpapier

A4/80 gr/m<sup>2</sup>. 500 vel p/pak

**Actie!!!**



**€ 1,85** p/pak

Proost en Brandt  
Afd. Proburo  
Stammerkamp 1  
1112 VE Diemen  
Tel. 020 - 569 09 10  
Fax 020 - 569 09 97  
E-mail: proburo@proost.nl  
Website: www.proost.nl