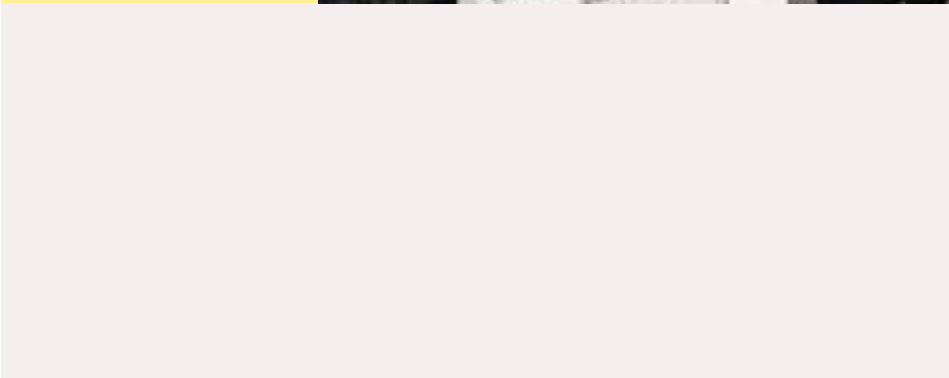
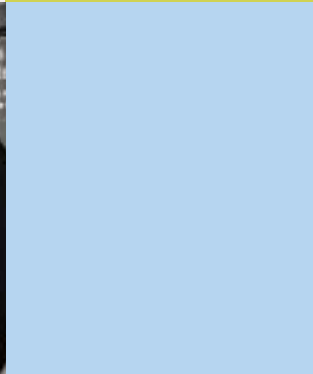


# jaarverslag 2002-2003





# jaarverslag 2002–2003

# Inhoud

Vereniging, bestuur en organisatie	5
Hoofdpijnen van beleid	8
Individuele ondersteuning van leden	12
Voorlichting en communicatie	14
Bestuur en Management	17
Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid	20
Onderwijs en speciale leerlingenzorg	26
Financiën en Huisvesting	31
Financieel jaarverslag	34
Concept verslag van de Algemene Ledenvergadering	37
Bestuur en personeel 2002-2003	39

# Beste leden,

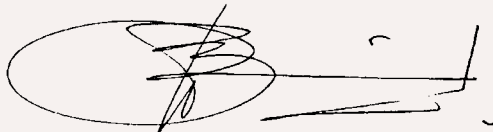
Voor u ligt het jaarverslag van de Algemene Vereniging Schoolleiders over het schooljaar 2002-2003. In het jaarverslag legt het bestuur van de AVS verantwoording af aan zijn leden, subsidiegevers en andere belanghebbenden bij de doelstellingen van de AVS. Welke activiteiten heeft de vereniging AVS ondernomen om de doelen die we ons stellen te verwezenlijken?

Dit verslag bevat natuurlijk ook de financiële verantwoording over het verslagjaar 2002-2003.

Achterin treft u tevens een overzicht van het bestuur en de medewerkers van het AVS-bureau in het verslagjaar 2002-2003 en het conceptverslag van de Algemene Ledenvergadering van 11 december 2002.

Met vriendelijke groet,

Ton Duif  
*voorzitter AVS*

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'D' and 'U' followed by a horizontal line and a vertical stroke at the end.



# Vereniging, bestuur en organisatie

Het verslagjaar 2002-2003 kenmerkte zich wederom door groei. Het aantal AVS-leden nam toe, ondanks de sterke uitstroom door pensionering en functieverandering. Het aantal, de omvang en de kwaliteit van de activiteiten van de AVS groeide, evenals het aantal medewerkers van het AVS-bureau. Aan het management team was het de taak om deze activiteiten goed en kosteneffectief te stroomlijnen, aan het bestuur om de richting aan te geven en de belangen van de leden te vertegenwoordigen en te borgen.

## Leden en lidmaatschap

In het verslagjaar steeg het ledenaantal van de AVS met 389 leden van 3918 naar 4307. Omdat ook enkele honderden leden vertrokken wegens andere werkzaamheden of (flexibele) pensionering, was het feitelijk aantal nieuwe AVS leden dat we mochten verwelkomen nog veel hoger dan 389. De lidmaatschapsregeling werd op een aantal punten gewijzigd. Zo is het voor schoolleiders-in-opleiding mogelijk geworden om maximaal 2 jaar aspirantlid van de AVS te worden. Het lidmaatschap werd opengesteld voor coördinatoren van samenwerkingsverbanden met een leidinggevende bevoegdheid. Het buitengewoon lidmaatschap met ingang van 1 januari 2004 zal ook mogelijk worden voor ex-directieleden die eerder lid waren van de LVSO, zo werd in juni door het bestuur besloten. Tot slot werd een start gemaakt om het lidmaatschap voor postactieven aantrekkelijker te maken in prijsstelling en aanbod.

## AVS Bestuur

De AVS is een vereniging die bestuurd wordt door een algemeen bestuur van 13 personen met een dagelijks bestuur van 3 personen. De voorzitter is voltijds bezoldigd bestuurder.

Het dagelijks bestuur is samengesteld uit:

- Ton Duif (voorzitter)
- Yvonne Raaijmakers (secretaris)
- Mark Jager (penningmeester).

Leden van het algemeen bestuur zijn: Gerard van der Borg, Peter van Eijk, Pauline Hermsen, Jan Morsink, René Peeters, Ruud Raats, Rinus Voet, Ger de Vos, Albert Wilkens en Gert-Jan de Zwart.

Dit jaar was het bestuur opnieuw volledig bezet: Pauline Hermsen, Ruud Raats en Peter van Eijk zijn herkozen. Er zijn geen aftredende bestuursleden in het komende verenigingsjaar.

Het Algemeen Bestuur vergaderde dit verenigingsjaar vijf maal. Daarnaast waren er twee studiedagen voor het bestuur. De vergaderonderwerpen richtten zich op de eigen organisatie, zoals de relatie bestuur en management, de bijstelling van statuten, het huishoudelijke reglement, de herziening van het bestuurshandboek, de managementrapportages, het financieel jaarverslag, de optimalisering en uitbreiding van de dienstverlening voor onze leden, de Algemene Ledenvergadering en het congres. Speciale aandacht is gegeven aan de integratie van de AVS en de LVSO.

Daarnaast heeft het bestuur zich ook bezig gehouden met het landelijk beleid, zoals de wet op het onderwijstoezicht, de rapportages over de werkgelegenheid in het onderwijs, het beleid omtrent



2002-2003 kende een groot aantal inschrijvingen en een volledige update van het hele adressenbestand. Medewerkers van de leden- en cursusadministratie hadden er hun handen vol aan.

lumpsum, ministeriële stukken als de ‘enveloppebrief’, het strategisch akkoord van het kabinet, de onderwijsbegroting en de CAO ontwikkelingen.

Tijdens de jaarlijkse studiedagen heeft het bestuur zich gericht op het toekomstige onderwijsbeleid van het Ministerie en zich vervolgens gebogen over wat dit betekent voor de inhoudelijke dienstverlening van de AVS en mogelijke externe consequenties voor de organisatie. Doordat de interne organisatie – mede dankzij de algemeen directeur en het managementteam – goed loopt, heeft het bestuur zich volledig kunnen concentreren op al deze zeer belangrijke ontwikkelingen.

## **AVS Organisatie**

Het bestuur heeft, binnen de vastgestelde beleidskaders en begroting, een grote verantwoordelijkheid bij het AVS-werkapparaat neergelegd. Het AVS-bureau wordt geleid door een managementteam onder leiding van de algemeen directeur. In het verslagjaar bestond de organisatie van het werkapparaat verder uit het AVS-Managementcentrum (cursussen, trainingen, adviestrajecten en andere professionaliseringsactiviteiten) en de afdeling Beleidsontwikkeling en Belangenbehartiging (vertegenwoordiging in landelijk overleg, voorlichting leden, helpdesk, beleidscommissie en andere beleidstaken). De activiteiten werden ondersteund door de Facilitaire Dienst (administratie, secretariaten, reproductie, huishoudelijke dienst en dergelijke) en twee communicatiemedewerkers. De AVS kenmerkt zich voorts door actieve communicatie met de leden in netwerken en beleidscommissies en via scholenpanels, mailgroepen en ledenraadplegingen. Als gevolg daarvan prijst de vereniging zich gelukkig met een flink aantal actieve kaderleden: zeker 30 leden zetten zich tenminste enkele uren per week in voor AVS-zaken, nog eens circa 50 doen dat enkele uren per maand. In het verslagjaar waren er drie beleidscommissies actief die meedachten met en adviseerden over de hoofdlijnen van het AVS-beleid aan het bestuur en het bureau: de beleidscommissie Onderwijs, de beleidscommissie Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid, en de nieuwe commissie – samen met het bestuur van de LVSO – Speciale Leerlingenzorg.



## Netwerken

Ook in het afgelopen schooljaar waren de verschillende netwerken van de AVS actief: de tien regionale ledennetwerken, het netwerk bovenschools management en een aantal besloten netwerken van groepen schoolleiders. In de netwerken is aandacht voor actuele thema's vanuit de eigen specifieke invalshoek en voor collegiale consultatie. Voor de AVS zijn de netwerken een belangrijke peilstok om te toetsen hoe leden denken over belangrijke landelijke ontwikkelingen, de AVS-activiteiten en producten en bepaalde, door de AVS ingenomen standpunten in overleg, lobby en de pers.

Deelnemers ervaren de bijeenkomsten als zeer positief en functioneel. Desondanks daalt de deelname aan de ledennetwerken en met name de opkomst; schoolleiders geven steeds vaker op het laatste moment prioriteit aan dringende werkzaken. Dat verzwakt de basis en functie van de netwerken aanzienlijk. Eén regionaal netwerk (West-Brabant/Zeeland) is in de loop van het jaar wegens gebrek aan belangstelling opgeheven. In andere regio's en het speciaal basisonderwijs tekent zich juist meer belangstelling voor de oprichting van netwerken af.

## Personele zaken en huisvesting

Het jaar 2002-2003 kenmerkte zich door opnieuw een sterke uitbreiding van het aantal collega's. Corrie de Beer kwam de facilitaire dienst versterken. Rozemarijn Meyboom werd verwelkomd in de functie van communicatiemedewerker.

Het Managementcentrum werd uitgebreid met een aantal trainers/adviseurs, te weten Marc Oskam, Marion Slijpen, Magda Snijders, Jan Tolhuijs en Marcel Verbart. Co de Custer vertrok bij de AVS en werd bovenschools coördinator WSNS in Amsterdam.

De beleidsafdeling werd versterkt met Harry van de Kant, Sanne Broekers en op detacheringsbasis Gerrit Schimmel en Gerda Leeuw. Karel Jörissen startte in september en vertrok eind maart.

Het managementteam werd in februari uitgebreid met Ady Hoitink, die werd benoemd in de functie van hoofd van de beleidsafdeling. In de loop van het jaar namen we afscheid van de zeven kaderleden Olaf Brouwer, Louis Cordewener, René van Eijk, Jos de Wit, Michel Raddatz, Martin Sijm en Hans van 't Nedereind (ook betrokken bij het overleg vmbopro) die als regionale DGO-onderhandelaars de DGO-stukken beoordeelden. Zij blijven op andere plaatsen gelukkig actief in de vereniging. De DGO-taak van de AVS is per 1 september 2003 ondergebracht bij het AVS-bureau.

Overzicht van het aantal medewerkers van het AVS-bureau in de afgelopen jaren:

1996-1997	5
1997-1998	7
1998-1999	10
1999-2000	17
2000-2001	29
2001-2002	32
2002-2003	41

Het één en ander leidt ertoe dat de huisvestingssituatie van het AVS-bureau niet langer voldoet. De werknemers zitten verspreid over drie panden aan de Nieuwegracht en er is gebrek aan spreek- en vergaderruimte.

# Hoofdlijnen van beleid

In dit algemene hoofdstuk besteden we aandacht aan de belangrijkste landelijke ontwikkelingen en de prioriteitsstelling van de AVS. Ook beschrijven we de AVS-inspanningen ten aanzien van ICT-beleid, internationalisering en de mogelijke uitbreiding van de dienstverlening en persoonlijke voordelen aan onze leden.

Over de inhoud van onze prioriteiten en (communicatie-)activiteiten, over het professionaliseringsaanbod en over de diensten en (individuele) belangenbehartiging leest u in de volgende hoofdstukken meer.

## Algemeen beleid en landelijke vertegenwoordiging

Door de komst van een nieuw kabinet en de snelle val ervan, was het verslagjaar een eigenaardig jaar voor de belangenbehartiging van het primair onderwijs en de schoolleiding. Twee verkiezingsstrijden, twee regeerakkoorden, twee enorme bezuinigingsplannen. In augustus 2002 trad minister Maria van der Hoeven aan en zij bleef betrokken bij de vorming van het tweede kabinet Balkenende in mei 2003. Ook continu bleef de opvatting van het kabinet dat er weliswaar in alle overheidsuitgaven gesnoeid moet worden, maar dat onderwijs relatief buiten schot blijft. Het was voor de AVS twijfelachtig of we daar nu tevreden of verontwaardigd over moesten zijn. Immers een jaar daarvoor was er met onder meer het akkoord 'Van Rijn' nog een grote bereidheid om zowel in scholen als in de arbeidsvoorwaarden van het onderwijspersoneel te investeren. Minister Van der Hoevens handen zijn, als het om dergelijke investeringen gaat, helaas gebonden. Een opmerkelijk gegeven was dat de CAO-2003 werd afgesloten met een demissionaire minister. Een CAO met een mager resultaat, maar wel afgesloten vóór er sprake was van een nullijn.

## Belangrijke ontwikkelingen

In het landelijk beleid stonden decentralisatie en autonomievergroting, het personeelstekort en de invoering van een aantal kwaliteitswetten centraal. De Wet op het Onderwijstoezicht trad in werking, de wet BIO werd voorbereid en er verschenen veel adviezen over de kwalificatiestructuur, de kwaliteit van de opleidingen, de pedagogische opdracht van de school en dergelijke. In 2003-2004 moet een nieuwe kwalificatiestructuur zijn beslag krijgen. Met veelal gezamenlijke acties vroegen AVS, bonden en besturenorganisaties om meer investeringen en ook het Sector Bestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), waarin de sociale partners verenigd zijn, vroeg om een investeringsplan voor het onderwijs, juist in tijden van recessie belangrijker dan ooit.

De politieke discussie werd verder gedomineerd door soms tendentieuze discussies over de vrijheid van onderwijs, etnische segregatie en de vermeende afzijdigheid van islamitische scholen van de Nederlandse samenleving. De AVS heeft welbewust geprobeerd daar met kalmte op te reageren, mythes te ontzenuwen en ook te wijzen op de grote voordelen van ons pluriforme, open onderwijsbestel. De laatste Kader Primair voor de zomervakantie, met als thema identiteit en integratie, was daar bijvoorbeeld een uiting van.



Minister Maria van der Hoeven was in het verslagjaar 2002-2003 bewindsvrouwe onderwijs in de kabinetten Balkenende I en II.

Over de hoofdlijnen van het landelijk onderwijsbeleid spreekt de minister regelmatig met vertegenwoordigers van centrales, schoolleidersorganisaties AVS en VVO en de besturenorganisaties in het zogenoemde Strategisch Regieoverleg. Het overleg van het afgelopen jaar is moeizaam verlopen door de politieke perikelen na de val van Balkenende I. Schoolleidersorganisaties en besturenorganisaties verwijten de minister nog veel te veel te willen regelen vanuit het macroniveau, in tegenstelling tot alle mooie beloftes. Besturenorganisaties en AVS en VVO spreken elkaar zes keer per jaar in het Platform Funderend Onderwijs (PFO). Op dit niveau werken we samen op gebieden als ICT, politieke beïnvloeding, IPB en dergelijke. De politieke ontwikkelingen namen veel gesprekstijd in.

### **Prioriteiten AVS**

Onze focus lag bij 'goed onderwijs door goed management', het AVS-motto dat het bestuur als onze missie verankerde. De missie werd in juni uitgewerkt in een aantal visieteksten die in 2003-2004 aan de leden zullen worden voorgelegd om de AVS nóg koersvaster en effectiever te maken. In het kader van 'goed onderwijs' richtten we ons op leerlingenzorg, de beoogde integratie met de Landelijke Vereniging voor Speciale Onderwijszorg LVSO en het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort. In het kader van 'goed management' focusten we op de versterking van de positie van de schoolleider en bovenschools manager en op de directietekorten. Daarnaast streefden we naar vergroting van de beleidsruimte en verbetering van de bedrijfsvoering en de randvoorwaarden daarvoor. Onze visievorming op de nieuwe rolverdeling, die tussen bestuur en management moet ontstaan (o.a. verwoord in Kader Primair van december 2002), kreeg veel weerklank en we maakten een begin met het vormen van een stevige visie op hoe de medezeggenschapsverhoudingen in het primair onderwijs gemoderiseerd en verbeterd kunnen worden.



AVS-receptioniste en telefoniste Els Kuijper stond weer veel leden en belangstellenden te woord (en werd genomineerd als telefoniste van het jaar).



Voor de professionalisering van de beroepsgroep richtte ons aanbod zich nog meer dan in het verleden op de persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden van schoolleiders. Verder lag er een extra accent op het uitvoeren van IPB-trajecten en investeerden we in de uitbreiding van ons aanbod op het gebied van financieel management. Ook het onderwerp kwaliteitszorg en zelfevaluatie pakten we intensief op, wat vlak na het verslagjaar ondermeer uitmondde in het uitstekend ontvangen boekje 'Kwaliteitszorg is een werkwijze'. Op alle brede beleidsterreinen van de AVS gaan we in navolgende hoofdstukken in.

## **ICT beleid**

De AVS voorzitter is tevens lid en penningmeester van het bestuur van de Stichting ICT op School. In het bestuur is veelvuldig gesproken over de uitwerking van het werkplan 'Vier in balans' en de ondersteuning van de scholen. De AVS neemt ook deel in de gebruikersgroep van Kennisnet. De ICT-activiteiten in het professionaliseringsaanbod (Het maken van ICT-beleidsplannen) werden verminderd en we zullen het accent verschuiven naar de beïnvloeding van het landelijk ICT-beleid. Als het gaat om ICT in het onderwijs is de focus definitief verschoven van 'leren over ICT' naar 'leren met en door ICT'. Dat zullen de leden ook gaan zien in het AVS-dienstenpakket. In het verslagjaar bereidde het AVS-bureau zich voor op een sterke verbetering van de 'digitale ondersteuning' van schoolleiders, ondermeer door het AVS-Scholenportaal, met Harry Cox als projectleider.

## **AVS Scholenportaal**

Medio april 2003 werd begonnen met de ontwikkeling van het AVS-Scholenportaal. De AVS startte dit initiatief vanuit de gedachte, dat het enorme potentieel aan denk- en werkkracht in het onderwijs beter gedeeld en benut kan – misschien wel móet – worden. Indien dit potentieel gemobiliseerd en gericht wordt, is het onderwijs in staat om op eigen kracht daadwerkelijk een kwaliteitsslag te maken. Het AVS Scholenportaal wil informatie en kennis via een internetportaal op één plek bereikbaar maken en vanuit één plek onderhoudbaar. Binnen het scholenportaal wordt een breed pakket van internettoepassingen ondergebracht, die zijn gericht op het versterken van het management in het

primair onderwijs:

- Mobiliseren van de denk- en werkkracht in het primair onderwijs;
- Flexibilisering van de ontmoetingsfunctie;
- Intensivering van kennisuitwisseling;
- Dienstverlening op maat;
- Meer interactie met de scholen en tussen de verschillende doelgroepen binnen de scholen.

Om te bepalen hoe het AVS-Scholenportaal er uit moet zien en welke diensten per doelgroep aangeboden zullen worden, is in mei een pilot opgestart. In deze pilot definieerden en testten we, samen met vijf geselecteerde scholen, het AVS Scholenportaal. In november na het verslagjaar wordt deze groep uitgebreid met nog eens tien scholen. Het adagium: *'Van, voor en door schoolleiders'* geeft de essentie aan van het scholenportaal, en past bij onze ambitie om het AVS-Scholenportaal tot een onmisbaar hulpmiddel te maken voor onze leden. Bij het bouwen van het scholenportaal vonden we in Nexstrategy een betrouwbare en deskundige partner. In het schooljaar 2003–2004 hopen we de pilot te kunnen afronden en het scholenportaal voor alle leden toegankelijk te maken.

## Internationalisering

De AVS is lid van ESHA, de Europese Schoolleidersorganisatie. Het ESHA-bestuur vergaderde in Talin (tijdens het ESHA congres in Estland) en Bournemouth (GB). Centraal in de bijeenkomsten stond de ontwikkeling van European Schoolnet een Europese internetsite voor scholen en schoolleiders, waar alle aangesloten landen zich achter konden scharen. Ook spraken we over de mogelijke samenwerking tussen AVS en VVO op dit gebied en een actieve ondersteuning van ESHA vanuit Nederland. Ton Duif onderhoudt namens de AVS deze internationale contacten.

Een bezoek aan het ESHA congres in Estland was één van de studiereizen die de AVS dit verenigingsjaar organiseerde, evenals een reis naar Zweden (thema brede school). Een achttal actieve leden werd ingewerkt als reisbegeleider en in het verslagjaar begeleidden reeds twee van hen de Italiëreis (culturele reis met schoolbezoeken).

In 2003-2004 staan reizen naar Berlijn, Zweden, België en Oostenrijk op het programma en zullen we mogelijkheden voor homestays ontwikkelen. Marina Vijlbrief en Marga van den Broek zijn de AVS-medewerkers die de AVS-reizen organiseren.

## Uitbreiding dienstenpakket

Bij 'goed onderwijs door goed management' horen, als het aan de AVS ligt, ook voordelen en diensten die uw schoolorganisatie betreffen. We willen ook graag meer persoonlijke voordelen van het lidmaatschap creëren. Enerzijds willen we de leden 'meer waar voor hun contributie' leveren, anderzijds willen we ook de keuzemogelijkheden voor betaalde dienstverlening tegen een scherpe prijs vergroten. In het voorjaar lieten we daartoe onderzoek doen en hieruit bleek dat er zeker uitbreiding van de diensten en voordelen mogelijk is. Niet onbelangrijk is, dat uit dit marktonderzoek ook bleek dat de AVS-leden er prijs op stellen als de AVS haar diensten uitbreidt naar voordelen voor de organisatie en persoonlijke voordelen. Daaruit volgt de voorzichtige conclusie dat de leden de AVS als een betrouwbare partner zien voor 'alle diensten en producten die voor mij het werk als schoolleider makkelijker en beter maken'. In 2003-2004 zullen we deze aanname toetsen en een start maken met de uitbreiding van kansrijke (betaalde en gratis) diensten.

# Individuele ondersteuning van leden

De AVS staat garant voor individuele belangenbehartiging en ondersteuning in het beroep, ook bij problemen of lastige vragen. De leden kunnen met hun vragen terecht bij de helpdesk van de AVS, die negen dagdelen per week bereikbaar is en bememd wordt door AVS-medewerkers en collega-schoolleiders. Bij individuele problemen die het eigen werk betreffen kunnen de leden een beroep doen op de juridische ondersteuning van de Stichting Support.

## Helpdesk

Het beroep op de telefonische helpdesk is dit jaar redelijk gestabiliseerd. Tijdens de drukke schoolweken bellen gemiddeld 110 leden per week met vragen over regelgeving (15%) scholing (5%), personeelsbeleid en management (60%) of de eigen rechtspositie (20%). Opmerkelijk is (nog steeds) het aantal vragen over salarissen wegens het tekort aan directeuren en de extra inzet die van hen verwacht wordt. Daarnaast komen er per week gemiddeld 60 brieven, e-mails en faxen binnen. Vanaf november 2002 zijn de medewerkers gaan werken met een verbeterde registratie van helpdesk-vragen, waardoor een snellere en adequatere hulpverlening mogelijk werd. In het verenigingsjaar 2002-2003 werkten er binnen deze afdeling drie vaste medewerkers (Jos Kooij, Wichert Eikelenboom en Candida van Verschuer) en vanaf november 2002 ook twee gedetacheerde medewerkers (Gerda Leeuw en Gerrit Schimmel) die samen negen dagdelen voor hun rekening namen. Op de drukke dinsdagmiddag en donderdagmiddag was er een dubbele bezetting. De helpdesk is onderdeel van de afdeling Beleidsontwikkeling en Belangenbehartiging, waarvan overige medewerkers bij specialistische vragen geraadpleegd worden. Signalen die bij de helpdesk binnenkomen klinken op deze manier ook door in het landelijk overleg. En omgekeerd weten de medewerkers van de helpdesk doorgaans van de hoed en de rand als het gaat om nieuwe landelijke afspraken, regelingen of ontwikkelingen.

## De juridische ondersteuning door de Stichting Support

In deze paragraaf is de informatie opgenomen uit het zesde Jaarverslag van Support, Stichting Individuele Belangenbehartiging Schoolleiders over het schooljaar 2002/2003. Het meest opmerkelijke in het verstreken schooljaar is de toename in gerechtelijke procedures. De personele bezetting van Support is dit jaar niet gewijzigd en bestaat uit vijf personen te weten de directeur, Meta van Maren, en vier juristen: Lilian de Groot, Anne Vita Willink, Elvira Lanting en Annette Veraart. Het totale aantal personen dat een beroep kan doen op individuele belangenbehartiging is gestegen: van 5962 aan het einde van het schooljaar 2001-2002, naar 6307 aan het eind van schooljaar 2002-2003. Het ledenaantal van de AVS steeg met 389 gestegen van 3918 naar 4307. Support werkt ook voor de leden van de VVO.

In totaal zijn er voor de AVS 212 zaken behandeld. In het schooljaar 2001-2002 waren dit er 115. Het gemiddeld aantal zaken tegelijkertijd in behandeling is gestegen, terwijl het aantal totaal behandelde zaken is gedaald. Dit betekent dat de zaken gemiddeld langer lopen. Het aantal zaken dat voor de AVS tegelijkertijd in behandeling is, liep vanaf 1 augustus 2002 langzaam op, met een kleine piek



in november. Gemiddeld waren er 126 zaken in behandeling, een relatieve stijging van 0,3 procent. Het jaar ervoor was er juist sprake van een daling van 216 tot 194 zaken tegelijkertijd in behandeling. Van de 212 behandelde zaken betrof het in 172 zaken mannen en in 40 zaken vrouwen. Relatief gezien hebben 5,5% van de mannelijke leden en 4,3% van de vrouwelijke leden problemen gehad. (Het aantal mannelijke leden is echter vele malen hoger (3158) dan het aantal vrouwelijke leden (929)). Vorig jaar waren deze cijfers 5,6 respectievelijk 4,8%.

De onderwerpen van de behandelde zaken waren:

Functioneringsklachten	18,7%
Conflicten	39,4%
Arbeidsongeschiktheid	26,9%
Reorganisatie of fusie	2,4%
Overige zaken	14,1%

Bij de overige zaken gaat het over functiewaardering, loonvorderingen, reis- en verhuiskostenvergoedingen, 'schadevergoeding' bij FPU, uitkeringen en klachtenprocedures.

Nog steeds is er grote vraag naar directieleden in het onderwijs. Een aantal directieleden vindt makkelijker een oplossing voor gerezen problematiek door een andere baan te accepteren. Maar in de zaken die niet langs deze weg opgelost worden, wordt verbetener en langduriger onderhandeld en geprocedeerd. Er is een aanzienlijke toename in gerechtelijke procedures. In 84 zaken zijn voor de AVS procedures gevoerd (tegenover 47 zaken in 2001-2002, een forse stijging van procedures). Procedures zijn over het algemeen zeer arbeidsintensief.

In het afgelopen schooljaar is door de Stichting Support weer een tevredenheidsonderzoek onder de cliënten gedaan, door middel van een beknopte schriftelijke enquête na afhandeling van de zaak. De cliënt blijkt in ruime mate tevreden. Er zijn slechts enkele 'voldoendes' en geen onvoldoendes. 100% van de cliënten geeft aan dat hij of zij zonodig weer een beroep op Support zal doen.



De juristen van de stichting Support behandelden voor de AVS 212 zaken. Er was een forse stijging in het aantal procedures.

# Voorlichting en communicatie

Informatievoorziening behoort, met belangenbehartiging en scholing tot de kernactiviteit van de AVS. Kader Primair, Kadernieuws, [www.avs.nl](http://www.avs.nl) zijn vaste en betrouwbare informatiebronnen voor de alle leden en het gezicht van de AVS naar buiten toe. Deze dienstverlening is in het verslagjaar 2002-2003 aanzienlijk verbeterd. Ook liet de AVS steeds meer van zich horen. Onze persberichten, scholenpanel-onderzoeken en extra uitgaven kregen veelvuldig aandacht in de krant, op de radio of in het journal en we werden regelmatig benaderd door diverse media om over actuele zaken de mening van de leden te verwoorden.

## **Kader Primair en Kadernieuws**

De vaste periodieken van de AVS, het vakblad voor managers Kader Primair en de nieuwsbrief Kadernieuws kregen in het afgelopen schooljaar een nieuwe vormgeving. Kleur en fotografie vergrootten de aantrekkelijkheid en de herkenbaarheid van de uitgaven. Evaluatie onder AVS-leden wees uit dat beide uitgaven goed gelezen en vaak bewaard worden.

De bladformule van Kader Primair werd aangescherpt en in iedere uitgave stond een actueel en vakinhoudelijk thema, als huisvesting, bestuur en management, identiteit en integratie en speciale leerlingenzorg, centraal. Vooral de uitgaven over personeelsbeleid en bestuur en management werden zeer goed gewaardeerd. Fotografie en inhoud van de artikelen blijven een aandachtspunt van de redactie. In het verslagjaar steeg de oplage van de periodieken met 500 exemplaren tot 5.100 exemplaren. Kader Primair werd zo'n 10 pagina's dikker. Twee keer was sprake van een tussentijdse uitgave onder de naam 'Kadernieuws extra'; in januari met de uitkomsten van het scholenpanel onderzoek naar een aantal kabinetsvoornemens en in maart met een special over de mogelijkheden om te investeren in schoolleiding door de arbeidsvoorwaarden voor schoolleiders te verbeteren.

## **[www.avs.nl](http://www.avs.nl)**

De website van de AVS, [www.avs.nl](http://www.avs.nl) werd in het verslagjaar steeds meer een begrip en vraagbaak voor de leden (en niet-leden). Vooral informatie over personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden en de gratis te downloaden instrumenten en rekenprogramma's waren erg geliefd, zo bleek uit onderzoek onder de leden. De hoeveelheid vakinhoudelijke informatie over bijvoorbeeld Onderwijs en zorg en de te downloaden instrumenten op het gebied van Schoolbudgetten werd aanzienlijk uitgebreid. Ook vonden schoolleiders en overige belangstellenden op de website het volledige professionaliseringsaanbod en steeds meer actualiteiten. De beschikbare artikelen werden beter geordend en de site kreeg een toegankelijker homepage. Het beheer van [www.avs.nl](http://www.avs.nl) was de hoofdtaak van de nieuwe medewerker communicatie, Rozemarijn Meyboom.



## Overige uitgaven

In september ontvingen alle leden voor de tweede keer de AVS-schoolleidersgids. Deze bijgewerkte versie voor 2002-2003 werd opnieuw zeer goed ontvangen. Voor de zomervakantie besloten we deze informatie bij wijze van proef voor het schooljaar 2003-2004 in de vorm van een agenda uit te geven. Behalve de congresfolder en de brochure over de educatieve reizen van de AVS verscheen ook weer de gids met het professionaliseringsaanbod en maatwerk van het AVSManagementCentrum voor het komende cursusjaar, dit keer in een nieuwe en handzame vormgeving.

## Ledenwerving

De ledenwerving werd aan het begin van het schooljaar weer goed aangepakt. Dit keer met een aparte folder, waarin AVS-leden zelf aangaven wat voor hen de waarde van het AVS lidmaatschap is. Ook konden belangstellenden zich direct via [www.avs.nl](http://www.avs.nl) aanmelden. Hierbij ontvingen aanbrengers ook nog eens een cadeaubon en maakten nieuwe leden kans op een laptop. Over de voordelen van het AVS-lidmaatschap voor schoolleiders valt niet te twisten. Het resultaat van de gezamenlijke inspanningen, de netto stijging van het aantal leden met 10% tot ruim 4.300, mocht er wezen.

## AVS in de media

De AVS is als woordvoerder van het primair onderwijs regelmatig gevraagd in de media te reageren op voornemens en problemen in het onderwijs. Dit leidde tot optreden in radioprogramma's en TV-rubrieken als Nova, Journaal en Netwerk. Onderwerpen waren o.a. het Rugzakje, witte/zwarte scholen, de kleutertoets, kabinetsvoornemens en bezuinigingen.

Zelf bracht de AVS acht persberichten uit: 'AVS wijst vier-jarigetoets af' (17 september 2002), 'Schoolleiders werken niet mee aan meldingsplicht' (28 oktober 2002), 'SBO geen kind van de rekening' (1 november 2002), 'Minister moet niet ingrijpen in personeelsbeleid school' (3 december 2003), 'Politieke steun voor schoolleiders. Investeren moet.' (18 januari 2003), 'Schoonleider somber over slagen CAO' (4 maart 2003), 'Onderwijsbonden lopen weg uit CAO-overleg' (26 maart 2003), 'Onderwijs schoolvoorbeeld: Kabinet leert niet van fouten uit het verleden' (18 mei 2003).



Hét vakblad voor schoolmanagers, Kader Primair, kreeg dit verenigingsjaar een nieuw jasje.

## NOT, AVS-congres en conferenties

In september 2002 organiseerde de AVS een speciale conferentie 'Eigen keuzes maken binnen integraal beleid op bovenschools niveau' voor bovenschools managers en bestuurders in Nieuwegein. Deze conferentie trok 125 deelnemers en werd samen met SAMOS (de vijf schoolleideropleidingen), de VSWO en de NSA georganiseerd en uitgevoerd.

2003 was weer het jaar van de Nationale onderwijstentoonstelling (NOT) in de jaarbeurs.

In januari stond de AVS met een strategische stand 5 dagen 'in the picture' van veel belangstellenden. We spraken veel collega's en ook een aantal geïnteresseerde zij-instromers en schreven maar liefst 51 nieuwe leden in. Ook het animo voor de workshops over kwaliteitszorg, IPB en TeamTeaching, die medewerkers van de AVS tijdens de NOT verzorgden, was groot.

En uiteraard organiseerde de AVS op 4 april 2003 voor haar leden weer het jaarlijkse congres.

Dit congres, met als thema 'GOED ONDERWIJS door goed management', werd door een recordaantal van 856 deelnemers bezocht. Inspiratie opdoen, collega's ontmoeten en nieuwe ideeën waren volgens de evaluatiegegevens de belangrijkste opbrengsten voor de deelnemers. De nieuwe congresdatum van 2 april 2004 werd meteen vastgelegd.

## Logo en huisstijl

Met het oog op nieuwe internettoepassingen als het AVS-Scholenportaal werd aan het eind van het verslagjaar opdracht verstrekt voor het ontwerpen van een nieuw beeldmerk van de AVS. De huisstijl van de AVS zal in het schooljaar 2003-2004 tegen het licht worden gehouden en verder worden geprofessionaliseerd. Deze zal dan ook samen met het aangepaste beeldmerk worden ingevoerd.

Astrid van de Kerkhof tekende ook dit jaar voor de meeste communicatieactiviteiten van de AVS. Zij werd hierin bijgestaan door Rozemarijn Meyboom en collega's van de beleidsafdeling en het managementcentrum, die meewerkten in de redactieraad van Kader Primair, voor de website en in de congrescommissie. De werkzaamheden groeiden echter zo sterk dat behoefte is aan een webmaster en enkele (web)redacteuren. Daarom werd aan het eind van het verslagjaar gestart met het werven van nieuwe medewerkers voor een te starten afdeling Communicatie.



Het AVS-congres 'GOED ONDERWIJS door goed management' trok een record aantal van 856 bezoekers.

# Bestuur en Management

In dit hoofdstuk vindt u de doelen die de AVS stelde op het beleidsterrein Bestuur en Management en een verslag van onze inspanningen om de positie van het management te verbeteren. Het gaat over de rolverdeling, de bevoegdheden en de medezeggenschap. Maar ook over de aanpak van het schoolleiderstekort en de inspanningen om voldoende en goede schoolleiders en bovenschoolse managers op te leiden. Over de arbeidsvoorwaarden van schoolleiders leest u in het hoofdstuk Arbeidsvoorwaarden en Peroneelsbeleid.

## Rolverdeling bestuur en management

De bezinning over de verhouding tussen bestuur en management loopt feitelijk langs twee lijnen: enerzijds de gewenste professionalisering van bestuur en management en anderzijds de deregulering en daarmee vergroting van de beleidsruimte voor scholen. In november 2002 hielden we met alle bestuursleden, beleidscommissies en DGO-onderhandelaars en alle inhoudelijk medewerkers een kaderledenbijeenkomst om deze visie nader uit te werken. In het themanummer 'Bestuur en management' van Kader Primair van december 2002, beschreven we onze visie hierop.

Professionalisering kan niet alleen worden opgevat als een verbetering van de beroepsuitoefening van alle leden van de schoolleiding. Het gaat ook om de verschuiving van bevoegdheden van het bevoegd gezag naar de verantwoordelijke professional die de bovenschools manager en de schoolleider is. Daarbij vindt een scheiding plaats tussen beleid en bedrijfsvoering enerzijds en toezicht anderzijds. Het schoolbestuur van de toekomst vervult die toezichthoudende rol. Principieel argument voor deze opvatting is de integrale verantwoordelijkheid van leidinggevend. Aan de keuze voor zo'n 'ideaal-typisch model' ligt voor de AVS een sturingsopvatting ten grondslag waarbij de vraag wat leerlingen nodig hebben centraal moet staan.

De AVS-visie, als geformuleerd in de genoemde Kader Primair, kreeg in de landelijke discussie over de invoering van lumpsum veel invloed. De minister stelde zich eind juni op het standpunt dat de invoering van lumpsum gepaard moest gaan met een versterking van de positie van de schoolleiding. Over de manier waarop dat wettelijk, via onderlinge decentrale afspraken en met behulp van 'flankerend beleid' bereikt kan worden, schreef de AVS in mei een voorstel, dat mede als uitgangspunt genomen wordt bij de wetwijzigingen voor WPO, WEC en WMO die er komen in het wetstraject lumpsum.

## Medezeggenschap

Om de beleidskracht en professionaliteit van scholen en schoolleiders te versterken, is het ook van belang dat de medezeggenschap beter wordt georganiseerd. Door discussies in het algemeen bestuur en in de beleidscommissie Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid werd duidelijk dat de AVS kiest voor een ondernemingsraad op bestuursniveau en een versterking van de zeggenschap van ouders via een ouderraad en/of -vereniging op schoolniveau. Ledenpeilingen bevestigden dit standpunt en wezen er ook op dat de AVS-leden één helder model willen en liever niet een 'keuzemenu' voor de organisatie van de medezeggenschap, waarbij elke organisatie zelf de discussie "WMO of WOR?" zou moeten

voeren. Zolang de WMO-discussie politiek te gevoelig ligt en de veldorganisaties daarover ook verdeeld zijn, koerst de AVS erop dat alle schoolleiders zelf gemandateerd zijn om het overleg te voeren en dat een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad verplicht wordt. Harry van de Kant nam veel van de beleidsontwikkeling op dit terrein voor zijn rekening.

Hank Beermann zorgde er met collega's van het AVS-Managementcentrum voor, dat de professionaliseringsactiviteiten op het terrein 'Bestuur en Management' nog verder konden worden uitgebreid. Vanuit zowel de kring van schoolleiders (met name het bovenschools management) als de besturen krijgen we steeds meer aanvragen om maatwerktrajecten te leveren bij de bezinning over de verhouding tussen het desbetreffende bestuur en management. In het scholingsaanbod van 2003-2004 werd daarom een aparte katern 'bestuur en management' opgenomen waarin onder andere de verschillende bestuursrollen, het Raad van Toezichtmodel, de inrichting van (bovenschools) management, samenwerkingsvormen en managementinformatiesystemen aandacht krijgen. Tot op heden bestaat de dienstverlening van de AVS vooral uit maatwerk, uitgevoerd met de gecombineerde inzet van de afdeling AMC en B&B. Samenwerking met landelijke besturenorganisaties is, waar gewenst en mogelijk, een groeiende praktijk. Zo werkten Marcel Verbart samen met de besturenorganisatie VBS aan een advies en ondersteunende producten voor de versterking van de bestuurskracht van zogenaamde 'eenpitters' (een bestuur met één school). De opdracht daartoe kwam van de werkgroep 'initiatiefrijke scholen en lumpsum'.

## **Schoolleiderstekort**

Een punt van aanhoudende zorg is het tekort aan schoolleiders. Hoe ernstig het is bleek uit de nota 'Werken in het onderwijs', maar zeer zeker ook uit het jaarlijkse scholenpanel over de vacaturesituatie die de AVS onder haar leden hield. De onderzoeksuitkomsten van oktober 2002 kregen bijzonder veel aandacht in de pers. Ook in het landelijk overleg vroegen we voortdurend aandacht voor de funeste gevolgen voor het onderwijs van een tekort aan leidinggevenden.

De AVS ontwikkelt integraal beleid om de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan leidinggevenden en managers in het basis- en speciaal onderwijs aan te pakken. Een extra slag bij de CAO konden we niet maken door de 'bijna-nul' lijn die de minister voor de CAO-2003 koos. Alleen de verhoging van het schoolbudget met een beetje geld voor ondersteunend personeel kan met enig optimisme als een verbetering voor het schoolmanagement gezien worden. Omdat via de landelijke onderwijsmiddelen geen verbetering voor schoolleiders was te halen, richtte de AVS zich tot alle schoolbesturen in Nederland. Met een extra uitgave van Kadernieuws wezen we op de manieren waarop een schoolbestuur kan investeren in zijn schoolleiding: extra opleiding, persoonlijke coaching, extra ondersteuning, méér ambulante tijd, duidelijke bevoegdheden, betere secundaire arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid tot het aanstellen in een hogere functie of het geven van een toelage.

Het AVS-Managementcentrum verzorgt inmiddels voor een achttal (combinaties van) schoolbesturen kweekvijvers voor managementtalent (leerkrachten en adjuncten). Ook het aanbod voor startende directeuren is verder uitgebreid. Van de opleiding voor bovenschools managers 'Master of Educational Superintendency' zijn tot nu toe 125 geschoolde masters afgestudeerd. Ruim 60 personen studeren nog in de inmiddels vierde en vijfde lichting.

## Scholing zij-instroom directeuren

In september is gestart met de intake, coaching en scholing van zij-instromende managers. Inmiddels zijn veertien directeuren bemiddeld via het project *'Bazen van buiten'*. Dit is een door het Ministerie van Onderwijs gesubsidieerd project voor managers van buiten het onderwijs, dat zich in eerste instantie richt op de directievacatures in de grote steden. De AVS zit in de stuurgroep van dit project, samen met het Sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt (SBO), de samenwerkende opleidingen schoolleiders (SAMOS), de samenwerkende werkgeversorganisaties (VSWO) en het Initiatief Lerarentekort Amsterdam (ILA).

Voor dit project is Manpower Consultancy ingeschakeld. Dit assessmentbureau constateert dat deze zij-instromers moeilijk te bemiddelen zijn. Vaak stuit het op weerstand van besturen en scholen. Zij-instromende managers hebben immers geen onderwijsbevoegdheid.

De cursisten worden opgeleid conform de NSA-competenties. De opleiding bestaat uit een theoretisch gedeelte, gericht op relevante informatie over het onderwijs en de onderwijscultuur, uit werkopdrachten onder verantwoordelijkheid van een door het bevoegd gezag aan te stellen werkplekcoach en een supervisietraject. AVS-adviseurs Magda Sniijders en Ludo Wilbrink verzorgen deze supervisie. Henk Hendriks vertegenwoordigt de AVS in de stuurgroep. In Kader Primair van november 2003 kunt u het verhaal lezen van twee *'Bazen van buiten'*.

## De NSA en de professionaliteit van schoolleiders

De Nederlandse Schoolleiders Academie geeft vorm aan de ambitie van de AVS dat schoolleiders gezamenlijk directe invloed op de kwaliteit van hun vak moeten hebben. In het verslagjaar stond inhoudelijk afstemmingsoverleg tussen AVS en NSA vast op de agenda. Zo kan de AVS in het landelijk overleg en in de ontwikkeling van het professionaliseringsaanbod steeds uitgaan van de nieuwe inzichten die in NSA-verband ontwikkeld zijn over het beroep en de competenties van de directiefuncties.

De NSA registreerde dit jaar haar 1.250ste register directeur onderwijs (RDO). De ontwikkelde beroepsstandaarden en competentieprofielen voor (bovenschoolse) directiefuncties en middenmanagers zijn inmiddels gemeengoed geworden bij de beroepsgroep, niet in het minst omdat deze door schoolleiders zelfs interactief en onder wetenschappelijke begeleiding worden ontworpen. Ieder directielid dat zich blijft ontwikkelen volgens de criteria van de beroepsstandaard mag zich registerdirecteur onderwijs (RDO) noemen.

Een andere kernactiviteit van de NSA is de Professionaliseringswijzer, een overzicht van alle opleidingen en trainingen voor schoolleiders met hun keurmerken en interne evaluaties. Daarnaast startte de NSA, in samenwerking met het Instituut Nationale Onderwijspromotie (INOP) met de aanmoedigingsprijs voor schoolleiders, voor de beste werkstukken van de verschillende managementopleidingen in Nederland. De AVS is, samen met de PCSO, oprichter van de NSA.



# Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid

In het verslagjaar vonden CAO-onderhandelingen plaats en was veel aandacht voor het algemene personeelstekort in het onderwijs. De kwaliteit van het leraarsvak kwam meer centraal te staan onder meer door de Wet Beroepen In het Onderwijs (Wet BIO) en de startende discussie rond het kwalificatieprofiel. We ontplooiden een flink aantal activiteiten om de vacatureproblematiek in het onderwijs te verzachten en aan de kwaliteit van het onderwijspersoneel te werken. Omdat er wat betreft de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden van schoolleiders landelijk weinig eer te behalen viel, concentreerden we ons op de verbeteringen die binnen de instellingen mogelijk zijn.

## CAO onderhandelingen

Begin 2003 startte de CAO onderhandelingen voor de onderwijssector. De inzet van de centrales was 2,5% loonsverhoging, conform de intenties van het eerder afgesproken sociaal akkoord (maximaal 2,5% maar niet hoger dan de te verwachten inflatie). Het uiteindelijk resultaat dat de AVS/Het Ambtenarencentrum en de overige centrales (ACOP, CCOOP, CMHF) voor het primair en voortgezet onderwijs behaalden, was een loonstijging van 2,25% en een lichte verbetering van de eindejaarsuitkering naar 4,17%. Veel moeite hebben we gedaan om een passage over functiewaardering opgenomen te krijgen in de tekst, waardoor we in de volgende ronde opnieuw kunnen praten over een betere waardering voor leden van het management PO. Een goed systeem van functiewaardering helpt bovendien om nieuwe (ondersteunende) functies en meer differentiatie in scholen te creëren. Overigens blijft de inzet van de AVS om het algehele salarisniveau van adjuncten en (bovenschoolse) directeurs op te hogen, om te beginnen door de afschaffing van de laagste schalen AA en DA. Hiervoor kwam wat voorzichtige weerklank met name bij politici (waaronder het CDA van minister Van der Hoeven).

## Centraal arbeidsvoorwaardenoverleg

In de bestaande organen van het arbeidsvoorwaardenoverleg (waaronder de sectorcommissie voor Onderwijs Personeel SCOP) worden de afspraken van de CAO uitgewerkt. Het ging daarbij ondermeer om het functiebouwwerk en de waarderingssystematiek, het afgesproken onderzoek naar de problemen in de reiskostenregeling en de ophoging van het schoolbudget ten behoeve van 'vier uur extra ondersteunend personeel'. Verder is er veel gesproken over de arbeidsmarktproblematiek. Veel tijd vroeg de uitwerking van de subsidieregeling die zoveel mogelijk ID-ers voor het onderwijs moet behouden en opname in de reguliere formatie moet bevorderen. Het blijkt zeer lastig om het gevaar voor het onderwijs van de drastische bezuiniging van kabinet Balkenende 1 af te wenden, mede doordat gemeenten op allerlei andere gebieden ook worden gekort. Weerbarstig waren ook de onderhandelingen over de gevolgen van de voorgenomen bezuinigingen op Onderwijs in Allochtone Levende Talen voor het betrokken personeel. De handelswijze van het departement met betrekking tot de beëindiging van OALT leidde tot een kort geding tegen de minister dat uiteindelijk niet werd gewonnen. In de zomer van 2003 was er nog steeds geen sociaal plan voor de betrokken leerkrachten. In de diverse organen van het landelijk arbeidsvoorwaardenoverleg wordt de AVS vertegenwoordigd door Ton Duif, Roelf Willemstein, Ady Hoitink, Harry van de Kant en Candida van Verschuer.

## Integraal Personeelsbeleid

Het AVS ManagementCentrum heeft in dit verslagjaar veel activiteiten voor de implementatie van IPB op scholen uitgevoerd en ontwikkeld. Deze kenmerken zich door een sterke praktijkgerichtheid en een voortdurende afstemming tussen theorie en praktijk. Denk aan beloningsdifferentiatie, personeelstekorten, een effectieve relatie tussen bestuur en management en de beschikbare kennis rondom implementatietrajecten. Uitgangspunten zijn verder: het totale conceptuele kader (IPB handboek); het ondernemerschap van de dragende organisaties; een vraaggestuurde werkwijze; samenwerking met partners die de implementatiekracht kunnen vergroten; gerichtheid op alle bij IPB betrokken doelgroepen (bestuur, management en medewerkers, in sommige gevallen ook GMR) en werken vanuit en met voortschrijdend inzicht (waarbij nader onderzoek, aanvulling en ondersteuning voor zogenaamde 'witte vlekken' noodzakelijk is).

Bij de AVS-helpdesk kwamen dit jaar 360 vragen binnen over IPB of over één van de personeelsbeleidsinstrumenten die onder personeelsbeleid vallen, zoals taakbeleid en mobiliteit. In de AVS-brochure Professioneel Leidinggeven: maatwerk en cursussen 2003-2004 is een apart deel IPB opgenomen. Naast het open trainingsaanbod is veel werk in-company verricht. Gemiddeld wordt 4,3 fte aan capaciteit ingezet voor IPB. Ter illustratie van de omvang van de werkzaamheden is hieronder een overzicht van de bereikte doelgroepen in het kalenderjaar 2002 weergegeven:

Doelgroep IPB activiteiten AVS	Aantal door AVS bereikt	Totaal in Nederland	Percentage door AVS bereikt
Besturen	148	2.200	ruim 6%
Bovenschools managers	225	onbekend	onbekend
Schoolleiders	1.946	7.014	ruim 27%
Leerkrachten	4.832	112.000	ruim 4%
Anderen (GMR-leden en P&O-functionarissen)	146	onbekend	onbekend

Trieneke van Manen (AVS) is tevens lid van de landelijke werkgroep IPB.

Uitgangspunt voor de AVS is de afstemming van organisatie en medewerker, waarbij meestal talenten, kwaliteiten en competenties van de medewerker vertrekpunt zijn voor verdere ontwikkeling van IPB. Juist de afstemming, het in gesprek zijn, is een belangrijke component. De competenties van de organisatie worden gebruikt om de afstemming te zoeken tussen competentie management (de organisatie) en talentmanagement (het individu).

We kiezen voor een heldere en transparante manier van invoeren. Betrokkenheid initiëren en organiseren op alle niveaus is een belangrijk uitgangspunt bij de implementatiestrategie. Het ondersteunen en scholen van management om professionalisering voor te gaan, door zélf een POP (Persoonlijk ontwikkelingsplan) te maken en het eigen competentieprofiel door een externe te laten bekijken, spelen hierbij een cruciale rol en zijn een voorwaarde voor het doen slagen van de invoering van IPB op schoolniveau. In Kader Primair publiceerden we met regelmaat over dit thema. In september van het verslagjaar gaf de AVS het boek 'Het Generatiespel' van Gerda Hamann en in januari kwam 'Werken aan leiderschap' van Anita Burlet uit. Deze publicaties werden aan alle leden van de AVS toegezonden.

Een IPB-aanpak, parallel aan de schoolplan-cyclus en de beleidscyclus van de school, geeft het management van scholen houvast om systematisch te werken aan de invoering van IPB. Geen willekeurigheid of ad hoc beleid en geen drie-sporentraject (bestuur, management en medewerkers) maar een integrale aanpak.

Door deze aanpak moet de schoolleider uiteindelijk zoveel mogelijk in eigen beheer kunnen uitvoeren (concept van de lerende organisatie). Dit doet recht aan de algemene en aan de schoolspecifieke aspecten en het benutten van de meerwaarde van de bovenschoolse organisatie. Naast een theoretische verdieping in het thema IPB krijgt de praktische toepassing in de school veel aandacht. Een schoolspecifiek Masterplan (in concept) is het uiteindelijke resultaat waarmee de deelnemers naar hun school teruggaan.

IPB invoeren in de eigen schoolorganisatie is een gecompliceerd veranderingsproces.

Het gaat niet alleen om (lineair) plannen maken en de fasen goed doorlopen. Het is vooral een zaak van de mensen in de organisatie en het vermogen van de organisatie zelf om te veranderen. Ondersteuning van schoolleiders op dit gebied vraagt state-of-the-art veranderekundige inzichten, methoden en instrumenten zoals deze nu effectief blijken te zijn en een hedendaags implementatiemodel met een concreet en in het onderwijs toepasbaar instrumentarium.

## **De praktijkgids 'Een goed begin is heel wat werk'**

In het schooljaar 2001-2002 ontwikkelde de AVS de praktijkgids voor nieuw onderwijspersoneel 'Een goed begin is heel wat werk'. In het verslagjaar is de Praktijkgids een breed gedragen product geworden, ondersteund door alle besturenorganisaties (Besturenraad, VBS, VBKO en VOSAbb) en de organisaties voor het management (AVS en PCSO) in het primair onderwijs.

Inmiddels zijn ruim 6000 gidsen verspreid onder alle Pabo-afgestudeerden en op aanvraag verstuurd naar zij-instromers. De bijbehorende website ([www.nieuwonderwijspersoneel.kennisnet.nl](http://www.nieuwonderwijspersoneel.kennisnet.nl)) wordt door de AVS beheerd en als kwalitatief goed en erg gebruiksvriendelijk getypeerd. Beide producten dragen bij om de 'praktijkshock' voor nieuw onderwijs personeel te verkleinen en dragen hiermee bij aan het terugdringen van het personeelstekort in het onderwijs. Daarnaast geeft het de begeleiders in de school concrete handreikingen om nieuw personeel adequaat te begeleiden.

## **Fpu-begeleiders in het PO**

In februari 2003 kreeg het AVS Management Centrum de opdracht van het SBO om het projectvoorstel 'fpu-ers als begeleiders in het PO' uit voeren. Aanleiding was dat dat veel beginnende leerkrachten het onderwijs verlieten door onvoldoende begeleiding. Ook veroorzaakt de snelle vergrijzing door het vertrek van ouder personeel in het onderwijs een gemis aan ervaringsdeskundigen. Het idee om deze twee problemen gecombineerd aan te pakken leefde al langer bij de AVS en we waren dan ook blij met de projectopdracht. De eerste opdracht was het realiseren van 30 begeleidingstrajecten. Het Kohnstamm Instituut onderzoekt de ervaringen van scholen en fpu-ers met als doel om voor navolgers een gids met praktische tips beschikbaar te stellen. Een eerste artikel in Kader Primair van februari 2003 resulteerde met andere wervingsacties in de aanmelding van veertien scholen en 22 fpu-ers. Na de intakegesprekken volgden de 'fytte vutters' een driedaagse training, gericht op versterking van hun begeleidingsvaardigheden. Vervolgens zijn beginnende leerkrachten en fpu-ers gekoppeld. Voor een passende koppeling blijkt veel overleg nodig. De ondersteunende activiteiten (zoals een bezoek op locatie om met de directie van de plaatsende school en de fpu-er het begeleidingstraject te evalueren en drie terugkomdagen) worden door de fpu-ers met enthousiasme bezocht. Vlak na het verslagjaar waren twaalf koppelingen tot stand gebracht. De verwachting is dat dit aantal nog langzaam toeneemt. Het project wordt voor de AVS uitgevoerd door H el ene van Eekelen.



## **SPS-project (Schoolbudgetten, Personeelsbeleid en Schoolontwikkeling)**

Kort voor de zomervakantie 2001 zijn scholen geïnformeerd over de hoofdlijnen van de nieuwe CAO-afspraken voor het PO en het VO. Mede door de inzet van de zogenaamde Van Rijn-middelen was het mogelijk om tot een substantiële verhoging van de tot op zekere hoogte vrij besteedbare schoolbudgetten te komen. Zowel de minister als de organisaties in het veld waren van mening dat deze mogelijkheid door de scholen aangegrepen moest worden voor een adequate besteding van deze nieuwe budgettaire ruimte.

In gezamenlijk overleg is besloten een project te starten om scholen in het PO en VO hierbij te ondersteunen. Naast adequate besteding van de middelen was het ook belangrijk scholen te stimuleren tot integraal management, in het perspectief van een verdere ontwikkeling van het strategisch schoolbeleid. Hoewel het project oorspronkelijk was bepaald voor de periode 1 november 2001 tot en met 31 december 2002, is het verlengd tot 1 juli 2003.

Eén van de overwegingen van minister Hermans om dit project te starten was de vrees dat het geld niet (juist) besteed zou worden. De schoolbudgetten zijn 'vrij' besteedbaar; in de gesprekken tussen bonden en minister is echter wel aangegeven waarvoor ze eigenlijk ingezet zouden moeten worden. Voorbeelden van deze bestemmingen zijn: het verlagen van de werkdruk, het realiseren van functie-differentiatie, het realiseren van betaald ouderschapsverlof, het realiseren van betere arbeidsvoorwaarden voor herintreders, enzovoorts. Samengevat kan worden gesteld dat de gelden bedoeld waren voor een impuls van het integraal personeelsbeleid van de scholen. De projectnaam dekt daarin de lading: Schoolbudgetten, Personeelsbeleid en Schoolontwikkeling (SPS). Als we nu, ruim anderhalf jaar later, kijken naar de ontwikkelingen in het veld, kunnen we constateren dat zowel in het PO als in het VO de scholen actief bezig zijn met deze thema's.

In het PO zijn scholen, bovenschools managers en besturen nadrukkelijk aan het denken gegaan over de inzet van de budgetten. Een extra impuls om hiervoor beleid te ontwikkelen is de kans en/of bedreiging van de invoering van Lumpsum op 1 augustus 2006. In de totale campagne lag de nadruk op het maken van integrale keuzes. De relatie met andere landelijke projecten, zoals Integraal Personeelsbeleid en Q\*primair, kwam nadrukkelijk aan de orde. Scholen voor PO moesten op 1 augustus 2003 hun schoolplannen weer vaststellen voor de komende termijn van vier jaar en hebben daarin ook de beleidskeuzes laten beïnvloeden door de mogelijkheden van het schoolbudget. De verschillende doelgroepen (schoolleiders, bovenschools managers, bestuurders en overigen, zoals medewerkers van administratiekantoren) in het PO zijn minimaal twee keer bereikt via mailings en in de deelprojecten via de conferenties en de informatie- en scholingsbijeenkomsten.

## **Pensioenen, uitkeringen en fondsen**

Binnen het bestuur van het Ambtenarencentrum (de centrale waarbij de AVS is aangesloten) stond de pensioenproblematiek centraal. Door de sterk gestegen kosten bleek dat er geen kostendekkende premie wordt afgedragen. Werkgevers wilden de premies niet verder laten stijgen tot 19% terwijl een kostendekkende premie van 22,4% noodzakelijk is, onafhankelijk van de problemen op de beurs. Het resterende moest worden gevonden in een 'aanpassing van het ambitieniveau' of met andere woorden: verlaging van pensioenrechten. Aan het einde van het verslagjaar sloten de onderhandelaars een Pensioenakkoord dat het middelloon als uitgangspunt nam en het nabestaandenpensioen ver-soberde. Deze oplossing van de tekorten bleek na de zomer niet op instemming van de leden te kunnen rekenen.

In het bestuur van het Vervangings- en Participatiefonds is veelvuldig gesproken over de toekomst van beide fondsen. Stond het Vervangingsfonds er enkele jaren financieel slecht voor, inmiddels is deze situatie weer ten goede gekeerd. De wens van de minister om op korte termijn de verplichte aansluiting van het VO in het VF en PF te beëindigen heeft veel stof doen opwaaien. Aan het eind van het jaar bleek tevens dat er ook departementale wensen leven beide fondsen geheel op te willen heffen en scholen zelf verantwoordelijk te maken voor vervangings- en wachtgeldkosten.

De AVS is voorlopig geen voorstander van opheffing van beide fondsen óf er moet een regeling gevonden worden om de risico's vooral voor kleine scholen en besturen te minimaliseren. Overigens promoot de AVS het project 'plusleraar' en is zij voorstander van oplossingen waarbij organisaties zelf flexibel kunnen omgaan met de inzet van vervangers en dus met de vervangingsbudgetten.

## CAO-PO

Aan het begin van het schooljaar trad de nieuwe CAO-PO 2002-2004 in werking. Deze CAO tussen centrales en besturenorganisaties regelt de kaders van het personeelsbeleid en sinds dit jaar ook enkele secundaire arbeidsvoorwaarden zoals de verlofregeling. Hoewel er geen CAO-onderhandelingen nodig waren, spraken de partijen regelmatig met elkaar om een aantal zaken beter uit te werken – zoals ook in de preambule van de CAO-PO is afgesproken. Het betrof de gevolgen van de invoering van de nieuwe WEC (rugzakje), de centrale diensten, de bekostiging van MR-faciliteiten, de omgang met voorrangsbenoemingen en het oplossen van problemen rondom de normjaartaak, waarover we overigens nog niet tot een afronding kwamen. Doel is een steeds leesbaarder en bruikbaarere CAO-PO, die straks de rol van (grote delen van) het Rechtspositiebesluit Onderwijspersoneel kan overnemen.

## Decentraal Georganiseerd Overleg

De AVS treedt namens het Ambtenarencentrum op in het Decentraal Georganiseerd Overleg en komt dan op voor de bescherming van 'de bijzondere rechtstoestand' van al het personeel. In het verslagjaar waren zeven onderhandelaars actief die in de loop van het jaar onder invloed van de nieuwe CAO-PO steeds minder te doen kregen. Werkzaam hiervoor, op basis van de regeling vakbondsfaciliteiten, waren de kaderleden Jos de Wit, Martin Sijm, Louis Cordewener, Hans van 't Nedereind, Michel Raddatz, Olav Brouwer en René van Eijk. In het verslagjaar nam het aantal DGO-zaken aanzienlijk af. Dit is mede het gevolg van de CAO-PO 2002-2004, die meer bevoegdheden van het DGO verlegde naar de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Zo was het niet langer verplicht om DGO te voeren bij de invoering van bovenschools management. De meeste zaken in het verslagjaar betroffen:

- de keuze voor een werkgelegenheidsbeleid in plaats van de afvloeiingsregeling;
- de gevolgen van opheffing van AZC-afdelingen van scholen;
- het afspreken van een sociaal statuut bij grote organisaties die aan werkgelegenheidsbeleid willen doen.

Aan het einde van het verslagjaar trok het aantal overleggen aan, als gevolg van de OALT-beëindiging en de dreigende bezuinigingen op GOA en ID-banen. Door deze ontwikkelingen kunnen sommige besturen hun werkgelegenheidsgarantie niet meer waarmaken. Candida van Verschuer ontwikkelde in overleg met de DGO-vertegenwoordigers een model werkgelegenheidsbeleid dat hier wel rekening mee houdt (te vinden op [www.avv.nl](http://www.avv.nl)).

Aan het einde van het verslagjaar besloten we de DGO-taak, die de AVS namens het Ambtenarencentrum vervult, onder te brengen bij het AVS-bureau. Pas over enkele jaren, als lumpsum financiering leidt tot decentralisatie van de arbeidsvoorwaarden en dus de lokale, nadere invulling van de CAO-PO veel belangrijker wordt, zal het DGO naar verwachting weer aantrekken (omdat de medezeggenschapsorganen tegen die tijd niet willen beslissen over zaken als reorganisaties, garanties of salarissen en het mogelijk beter is dat aan de bonden over te laten). In 2003-2004 en wellicht ook in 2004-2005 zal er weinig werk zijn. Een andere overweging was dat de AVS-leden steeds vaker DGO voeren namens het bevoegd gezag. De AVS zou dan als het ware 'aan twee kanten van de tafel' kunnen zitten. Om met dat soort mogelijke tegenstrijdigheden prudent om te kunnen gaan, is het verstandig niet langer kaderleden, maar beleidsmedewerkers in te zetten.

Tijn van Brussel van de Muldershof in Beek en Donk werd AVS-lid en van won een laptop.  
In 2002-2003 steeg het ledenaantal naar 4307.



### **Commissie Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid**

De AVS beleidscommissie Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid kwam in het verslagjaar vijfmaal bijeen. Niet altijd was de opkomst hoog en eenmaal moest de bijeenkomst om die reden worden afgeblazen. De discussies waren echter altijd relevant en betroffen naast de inzet van en voortgang bij de CAO-onderhandelingen en natuurlijk de perikelen rondom verkiezingen, regeerakkoorden en de onderwijsbegroting, onder meer:

- Functiedifferentiatie en het beoogde functiewaarderingssysteem
- Creatieve aanpak van het personeelstekort
- De versterking van de positie van de schoolleider
- Verkenning van een oplossing voor de normjaartaakproblematiek
- De schoolleider als bestuurder en het bestuur als toezichthouder, kan dat?
- Gewenste vorm van medezeggenschap in de toekomst
- Voorwaarden waaronder lumpsum kan worden ingevoerd
- Wetsvoorstel schooltijden
- De salarisgarantie van ex-directieleden bij fusies.

De uitkomsten van deze discussies werden door de AVS-vertegenwoordigers gebruikt in de onderhandelingen aan de diverse overlegtafels. In de loop van het voorjaar trok Ady Hoitink zich terug uit de begeleiding van de commissie door het AVS-bureau, die voortaan verzorgd wordt door Harry van de Kant en Candida van Verschuer.

# Onderwijs en speciale leerlingenzorg

Sinds enkele jaren timmert de AVS stevig aan de weg op het terrein van het speciaal onderwijs, het speciaal basisonderwijs, de onderwijskansen en de leerlingenzorg. Ook de activiteiten voor goede kwaliteitszorg nemen toe. Nergens binnen de aandachtsgebieden van de vereniging komt onze missie 'Goed onderwijs door goed management' zo scherp in beeld als juist hier, waar het onze leden immers allemaal om te doen is. Het algemeen bestuur van de AVS besloot aan het einde van het verslagjaar dan ook van harte tot integratie met de LVS0.

## Algemeen onderwijsbeleid

In onderwijs(beleid) moet de leerling centraal staan. Goed onderwijs neemt het kind en zijn of haar ontwikkelingsmogelijkheden als uitgangspunt en streeft ernaar de onderwijsorganisatie en het – aanbod daarop zo goed mogelijk aan te passen. Vanuit dit uitgangspunt was de AVS een kritisch voorstander van de Wet op het Onderwijs Toezicht en de invulling van het toezichtskader van de inspectie. Wij waren fel in ons verzet tegen de door het kabinet voorgenomen kleutertoets en zochten meermalen de publiciteit met reacties en met de boodschap dat de AVS haar leden zou oproepen om niet met de toets mee te werken. Ook bekritiseerden we de voorgenomen bezuinigingen op onderwijskansen en het onderdeel taalondersteuning binnen OALT.

De pers en politici weten ons steeds beter te vinden als zij een reactie willen op actueel onderwijsnieuws. Dat betekent dat de beroepsgroep zelf een grotere stem krijgt bij allerlei maatschappelijke discussies over onderwijs. Dit is belangrijk, want de meest deskundige mensen als het om leerlingen gaat – schoolleiders en leraren – werden tot voor kort het minst gehoord. De speerpunten van AVS-beleid lagen verder bij verbetering van de eigen kwaliteitszorg van scholen en bij het onder de aandacht brengen van de pedagogische functie (en door allerlei druk soms nood) van scholen. De AVS probeerde ook steeds nuance in te brengen in de terugkerende discussies over etnische segregatie, 'zwarte' scholen en de vermeende geslotenheid van het islamitisch onderwijs. Het advies 'Vaste grond onder de voeten' van de Onderwijsraad over artikel 23 van de Grondwet is een goede leidraad voor het in deze discussie bewaken van de pluriformiteit in het onderwijs en de vrijheid van ouders om te kiezen voor onderwijs met de richting en inrichting van hun keuze.

## Kwaliteitszorg en onderwijstoezicht

In het project Q\*Primair hebben tien onderwijsorganisaties, waaronder de AVS, de handen ineen geslagen om de ontwikkeling en toepassing van kwaliteitszorg in het primair onderwijs een krachtige impuls te geven. De AVS, Besturenraad, Concent, VBKO, VBS, VGS, VOS/ABB, PCSO, de directiegroep van de Onderwijsbond CNV en de functiegroep directeuren van de AOB, willen zorgen voor een goede balans tussen interne kwaliteitszorg door de scholen zelf en extern toezicht door de inspectie. Het project loopt tot 2007. In het cursusjaar 2002-2003 is aan verschillende zaken aandacht besteed: In opdracht van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk onderzoek (NWO) is een anderhalf jaar durend wetenschappelijk onderzoek naar de actuele stand van de kwaliteitszorg in het primair onderwijs begonnen: de Q\*Primair monitor.

In deelstudies wordt o.a. vastgelegd in welke ontwikkelingsfase van kwaliteitszorg scholen verkeren en of er een discrepantie is (en zo ja welke) tussen de visie van de school en van de inspectie op kwaliteitszorg. Tot slot volgt er een 'dieptestudie' onder vijftien best-practice scholen. Instrumenten voor zelfevaluatie zijn hulpmiddelen bij en vormen een onderdeel van kwaliteitszorg. Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld en beschreven. In 2003 ontwikkelt Q\*Primair een waarderingskader voor deze instrumenten voor zelfevaluatie voor scholen. In het internationale INIS II-project van de Bertelsmann stichting ontwikkelen 40 scholen een methode voor efficiënte en effectieve kwaliteitszorg. Ook start Q\*Primair met een project gericht op het ontwikkelen en verspreiden van een methodiek voor zelfevaluatie en visitatie, gevolgd door proportioneel toezicht.

Er ontstaat een nieuwe kijk op scholen. Het team dat op een school werkt moet een 'leergemeenschap' zijn waarbinnen professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling hand in hand gaan. In een school met zo'n team krijgt kwaliteitszorg een natuurlijke inbedding. In opdracht van Q\*Primair heeft een schrijversgroep deze gedachten uitgewerkt in de publicatie 'Speelbal of spelbepaler'. Deze biedt bestuurders en schoolleiders een nieuwe kijk op kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid. In 2003 ontwikkelt de projectgroep Q\*Primair een systeem van ken- en stuurgetallen voor managers in het primair onderwijs. Op dit moment wisselt de projectgroep met een groot aantal betrokkenen van gedachten over de opzet en invulling van zo'n Management Informatiesysteem. Om deze gedachtewisseling te voeden is een discussienotitie opgesteld.

Meer info is beschikbaar via [www.qprimair.nl](http://www.qprimair.nl). Verantwoordelijke medewerker voor de AVS is Anneke van der Linde.

Ook werkte de AVS dit jaar, samen met organisatie adviesbureau Van Beekveld en Terpstra, aan de publicatie 'Kwaliteitszorg is een werkwijze', die alle leden in oktober na het verslagjaar ontvingen.

## **Commissie Onderwijs**

De commissie Onderwijs kwam viermaal bijeen. De hoofdthema's van de bijeenkomsten waren: kwaliteitszorg, opleidingsleraren, lumpsum (met commissie arbeidsvoorwaarden), 'samen leren leven' (met vertegenwoordigers van de Onderwijsraad). Daarnaast kwamen de volgende subthema's aan bod: voor- en vroegtijdse educatie, ouders en onderwijskwaliteit en visiegericht formatiebeleid. Aan het begin van het verslagjaar kende de commissie onderwijs achttien leden.

## **TeamTeaching**

De AVS werkte ook het afgelopen vijf jaar, in samenspraak met andere deskundigen, aan het onderwijsconcept TeamTeaching. TeamTeaching haalt kinderen uit de klas en zet ze in één ruimte, die bijvoorbeeld met lage scheidingswanden is onderverdeeld. In deze ruimte geven leraren aan kleine groepjes leerlingen les, werken andere groepjes zelfstandig en in eigen tempo aan opdrachten en houden onderwijsassistenten een oogje in het zeil. Een administratieve kracht houdt in een rapportagesysteem de vorderingen van de kinderen bij. Bij TeamTeaching geeft de leerling zelf aan wanneer hij aan bepaalde lesstof toe is. Doordat een heel team verantwoordelijk is voor de klas heeft de leerkracht meer mogelijkheden om kinderen individueel te begeleiden. Hiermee stimuleert TeamTeaching autonomie, zelfstandigheid, het vermogen tot samenwerken met anderen en het aangaan van relaties, eigenschappen die kinderen later nodig hebben om zich staande te kunnen houden.

Maar TeamTeaching is geen 'vrijheid blijheid', het kind moet wel degelijk verantwoording afleggen over keuzes en vorderingen. Die houdt de leerling in samenspraak met de leraar zelf bij in een eigen portfolio.

De slechte huisvesting is er in hoge mate de oorzaak van dat vernieuwingen in het onderwijs moeizaam op gang komen of zelfs al in de ontwerpfase sneuvelen. Nog steeds bouwen we scholen met lokalen van 7m<sup>2</sup> meter met een gang ervoor, waarin eigenlijk alleen maar klassikaal onderwijs met een adaptief randje gegeven kan worden.

TeamTeaching is als onderwijsconcept op dit moment nog op geen enkele school in Nederland in gebruik, het is een concept en geen kant en klaar te kopiëren product. Als scholen het willen toepassen, moeten ze zelf nadenken over hun eigen onderwijsconcept, wat voor school ze willen zijn. Daarna is het een kwestie van de juiste stappen zetten en zoveel mogelijk mensen erbij betrekken. De AVS heeft te weinig middelen om scholen intensief in dit proces te begeleiden. Wel hopen we in de toekomst praktische hulpmiddelen te ontwikkelen die bij problemen in de uitwerking van nut kunnen zijn en via internet scholen informatie te geven die ze onderling kunnen uitwisselen.

In 'Team Onderwijs op Maat' (TOM), het project van het ministerie van OC&W en Onderwijsbegeleidingsdienst Midden-Holland en Rijnstreek, komen enkele aspecten van TeamTeaching voor. Ook loopt er in het land een aantal experimenten met portfolio's.

In Kader Primair van februari over Onderwijsconcepten verscheen een artikel over dit onderwerp. Om de discussie over en experimenten met TeamTeaching te stimuleren werd de AVS dit verslagjaar regelmatig uitgenodigd om een presentatie over dit onderwerp te verzorgen.

## **AVS en LVSO**

Dit jaar werd hard gewerkt aan de integratie tussen AVS en LVSO. De voorbereiding was in handen van een integratiecommissie van AVS en LVSO die bestond uit Wil Jaegers, Wil Kreike en Frank Klasen (dagelijks bestuurders van de LVSO) en AVS-medewerkers Ady Hoitink en Aleid Schipper. In mei 2003 stemde het Algemeen Bestuur in met de fusievoorwaarden. Inmiddels heeft ook de ledenvergadering van de LVSO unaniem besloten om met ingang van 1 januari 2004 te integreren met de AVS. Heugelijk nieuws, want de AVS krijgt hierdoor een extra impuls als het gaat om inhoudelijk beleid voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Voor de LVSO is een van de voordelen dat de AVS vertegenwoordigd is aan een groot aantal overlegtafels met het ministerie en andere onderwijsorganisaties.

In de dertien jaar dat de LVSO bestaat, heeft de vereniging een belangrijke rol gespeeld in de belangenbehartiging voor de speciale basisscholen. Opkomend voor de positie en ontwikkeling van sbo-scholen, werd het landelijk beleid soms fel bekritiseerd en in een aantal gevallen ook belangrijk bijgestuurd. Door de jaren heen is de focus van de LVSO breder geworden. Niet alleen maar het sbo, maar ook het so, lwoo en praktijkonderwijs en dit alles ook in relatie tot het reguliere basisonderwijs. Het samengaan van de LVSO met de AVS weerspiegelt eigenlijk de ontwikkeling in het onderwijsveld zelf. Voor de leden van de LVSO, veelal directeuren van sbo-scholen en coördinatoren van samenwerkingsverbanden, is de samenwerking met andere schoolleiders immers van essentieel belang. Vanzelfsprekend in het kader van de samenwerkingsverbanden, maar ook als het gaat om regionaal overleg met de gemeente, de overgang naar het speciaal en voortgezet onderwijs en afstemming met de jeugdzorg.

## **Commissie speciale leerlingenzorg**

Beide organisaties startten in het schooljaar 2002-2003 al met de gezamenlijke invulling van de AVS-beleidscommissie speciale leerlingenzorg, die in november 2002 werd opgericht en in totaal viermaal bijeen kwam. De commissie bestaat uit directieleden uit alle vier clusters van het speciaal onderwijs, het speciaal basisonderwijs, het praktijkonderwijs én het reguliere basisonderwijs. In het ochtendprogramma werd steeds een inhoudelijk onderwerp intensief besproken met deskundige gasten.



Aan de orde kwamen onder meer:

- afstemming in de regio (met Bart van Kessel deelprojectleider WSNS+).
- toezichtskader (voortgezet) speciaal onderwijs en expertisecentra (met inspecteur speciaal onderwijs Chris Triemstra);
- overgang van het primair onderwijs naar het VMBO (met Jan Koot, Jan van Heerikhuize, voorzitter van het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs, en Paul Valk en Dick de Boer van de VVO).

De beleidscommissie boog zich in het middagdeel steeds over actuele beleidsontwikkelingen, de inbreng van de AVS in het overleg met het ministerie, de vorderingen van het integratieproces, de verbetering van de communicatie en voorlichting over speciale leerlingenzorg aan de AVS- en LVSO-leden en de nieuwe regeling voor het lidmaatschap van de AVS na fusie. De commissie neemt zich voor om in 2003-2004 intensief aan visie-ontwikkeling te werken met het oog op de evaluatie van Weer Samen Naar School én de nieuwe WEC in 2004: een uitgelezen kans om het beleid over leerlingenzorg en de zo nodige samenhang tussen de drie zorgtrajecten positief te beïnvloeden. De agenda's werden voorbereid door de integratiecommissie. Na het samengaan van AVS en LVSO zal de integratiecommissie omgevormd worden tot een 'kerncommissie speciale leerlingenzorg' die actief aan de inhoudelijke ambities en kwaliteit van beide organisaties vorm zal blijven geven.

## **Leerlinggebonden financiering en expertisecentra**

Gedurende het jaar werd duidelijk dat nu de leerlinggebonden financiering met ingang van 1 augustus 2003 wél door zou gaan. In Kader Primair, Kadernieuws en op de website besteedde ook de AVS daarom veel extra aandacht aan de praktische consequenties van de 'rugzak' en de rec-vorming. Ondanks alle papieren voorlichting leefden er nog veel vragen in 'het veld'. Niet alleen bij de scholen voor speciaal onderwijs zelf, maar vooral ook bij het basisonderwijs. Het ministerie van OCW financierde een intensieve voorlichtingscampagne door 25 voorlichters aan alle samenwerkingsverbanden WSNS en VO/SVO. In de persoon van Aleid Schipper leverde de AVS de voorlichter voor vijftien samenwerkingsverbanden. Deze wijze van voorlichting kreeg positieve reacties van de coördinatoren, schoolleiders en interne begeleiders en leverde de AVS weer veel praktijkkennis op. Tijdens de vele contacten werd ons duidelijk dat het merendeel van de schoolleiders positief staat ten opzichte van integratie van gehandicapte leerlingen in het regulier onderwijs. Maar dat neemt niet weg dat schoolleiders zorgen hebben of het reguliere onderwijs in alle gevallen de juiste plaats is voor deze kinderen. De invoering van de wet kent op dit moment nog een aantal knelpunten. Aleid Schipper vertegenwoordigt de AVS in het agenda-overleg Leerlinggebonden Financiering.

## **Weer Samen Naar School**

Scholen in samenwerkingsverbanden proberen ieder voor zich en ook gezamenlijk zo goed mogelijk onderwijs op maat te bieden en de leerlingenzorg te organiseren. Bij hun streven naar onderwijs dat aansluit bij de mogelijkheden en behoeften van kinderen lopen scholen tegen eigen grenzen aan en gaan op zoek naar goede voorbeelden, samenwerkingsrelaties met derden of andere vormen van ondersteuning. In het verslagjaar kwam hiervoor gelukkig extra geld en werd de periode waarin de overheid landelijke ondersteuning financiert met twee jaar verlengd tot 1 augustus 2006. Die ondersteuning wordt ondermeer geboden door de activiteiten van het project WSNS+. In de landelijke stuurgroep WSNS+ vertegenwoordigt Aleid Schipper de AVS.

De stuurgroep werkt op basis van een aantal met het ministerie afgesproken, meetbare doelstellingen, gekoppeld aan de standaarden van de inspectie. De doelstellingen zijn gericht op het verbeteren van de zorgkwaliteit van het (speciaal) basisonderwijs en geoperationaliseerd in een activiteitenplan 2002-2003.

De kernthema's zijn:

- sturing en management;
- verdere ontwikkeling van onderwijs op maat in het basisonderwijs en speciaal basisonderwijs;
- samenwerking en afstemming in de regio.

Voor de AVS staan bij de beoordeling van de initiatieven steeds het versterken van de zorgmogelijkheden van de scholen en het verbeteren van de dagelijkse interactie tussen leraar en zorgleerling centraal.

## **Uitbreiding dienstverlening**

De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs hebben een drukke en onrustige tijd achter de rug. De hergroepering van de scholen, het overleg, de afstemming, de soms nieuwe bestuurlijke structuur hebben veel tijd en energie gevraagd van de schoolleiders en schoolteams. De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs staan nu voor de uitdaging om de expertise van de scholen verder te ontwikkelen, zowel voor de eigen leerlingen als voor de ondersteuning van het regulier onderwijs. Ook de scholen en samenwerkingsverbanden in het (speciaal) basisonderwijs staan voor de lastige opdracht hun leerlingenzorg en schoolkwaliteit te verbeteren. Daarom werkten we hard aan het uitbreiden van de AVS-expertise en dienstverlening op het gebied van de leerlingenzorg. Dat viel even niet mee toen we trainer/adviseur Co de Custer in het voorjaar moesten feliciteren met zijn benoeming als coördinator van vijf samenwerkingsverbanden in Amsterdam, maar dit is goed opgevangen. Bij een aantal projecten worden AVS-adviseurs actief ingezet, zoals bij de gerichte ondersteuning aan sbo-directeuren, en het leveren van deskundige trainers op het thema 'interne begeleider als coach'.

Ook in de beleidsafdeling kwam er deskundigheid bij. Bij de verlenging van de financiering van WSNS+ met twee jaar in juni 2003 was een van de extra aandachtspunten waarop minister Van der Hoeven aandrong daarnaast, de nadere afstemming tussen het onderwijsachterstandenbeleid en WSNS. Samenhang tussen deze beleidsterreinen is voor de AVS al geruime tijd een belangrijk thema. Aan het eind van het verslagjaar konden we Gerda Leeuw, die al aan de helpdesk werkzaam was, benoemen als beleidsmedewerker onderwijs waardoor we meer mogelijkheden krijgen om de activiteiten op het gebied van onderwijs en zorg uit te breiden naar onderwijskansenbeleid, pedagogische veiligheid en beroepskwaliteit van de leraar. Op het snijvlak van onderwijskansenbeleid en leerlingenzorg zal de AVS daardoor meer activiteiten kunnen ontwikkelen.

## **Leerwegondersteunend en praktijkonderwijs**

Nu het voormalige vso-lom onderwijs geheel is omgevormd tot leerwegondersteuning en orthopedagogisch-didactische centra en het vso-mlk getransformeerd is in een zelfbewuste groep scholen voor praktijkonderwijs, wordt de betrokkenheid van de AVS bij deze onderwijssoort vanzelf geringer. De leidinggevenden in deze vormen van onderwijs zijn immers overgegaan naar de sector voortgezet onderwijs. Toch blijft de AVS zich vanuit de inhoud bezig houden met de kwaliteit van zorg en de afstemming met het basisonderwijs en het voortgezet (speciaal) onderwijs. Het verslagjaar was het laatste jaar waarin de AVS – eerst door kaderlid Hans van 't Nedereind, daarna door Aleid Schipper – in het landelijk overleg over het vmbo en praktijkonderwijs deelnam. Op het deelterrein 'kwaliteit van zorg', in de beleidscommissie en via de Stuurgroep WSNS+ zullen we echter de zorgkwaliteit en de afstemming nadrukkelijk blijven volgen. We blijven investeren in goede afstemming met de collega's van het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs en de VVO. Ook zullen we er op allerlei plaatsen op blijven hameren dat (de leidinggevende in) de leerlingenzorg in het voortgezet onderwijs niet ondergesneeuwd raakt.



# Financiën en Huisvesting

In het verslagjaar stak de AVS veel tijd en energie in het landelijk overleg over de voorwaarden voor invoering van lumpsum financiering en was daarmee op veel punten redelijk invloedrijk. Het professionaliseringsaanbod werd aanmerkelijk breder en diverser op het terrein van financieel management en bedrijfsvoering. Er gingen nieuwe activiteiten op het gebied van onderwijshuisvesting van start en we ondernamen de eerste stappen om ook op dit terrein niet alleen invloedrijk, maar ook dienstbaar aan de leden te kunnen zijn.

## Lumpsum en financieel management

Het overheidsvoornemen om lumpsum financiering in te voeren nam veel tijd en aandacht in beslag. De AVS was projectleider van het project Schoolbudgetten, Personeelsbeleid en Schoolontwikkeling (SPS) waarin de besturen- en managementorganisaties voorlichting gaven aan scholen over deze 'voorloper op financiële beleidsvrijheid'. Ook over lumpsum en financieel management publiceerden we veel en verzorgden we veel cursussen en (maatwerk)trajecten. De vacature voor een beleidadviseur Financiën en Huisvesting bleef, op een korte tijd na, helaas ongevuld. Binnen het AVS-Managementcentrum werd de expertise echter flink uitgebreid en zorgde vanaf februari Marcel Verbart voor meer samenhang en een hogere versnelling op het onderwerp financieel management en beleidsvoerend vermogen.

## Lumpsum financiering

Aan het einde van het verslagjaar werd duidelijk dat de invoering van een nieuw bekostigingsstelsel (lumpsum) moest worden uitgesteld. Dit was door ons al voorspeld, maar betekende zeker niet dat AVS in de tussentijd stil zat. Het jaar respijt wordt volop benut om ondermeer door participatie in werkgroepen invloed uit te oefenen op het stelsel, de wenselijke compensatie van neveneffecten, de voorbereiding van scholen en schoolorganisaties en het opstarten, begeleiden en evalueren van zinvolle pilotprojecten. Op ons kompas stonden financiële transparantie en verbetering van de beleidskracht van scholen door versterking van het management. Ten aanzien van het landelijk beleid koersten we tevens op heldere regels, een goede timing van grote projecten en voldoende bekostiging.

In het verslagjaar was de AVS actief vertegenwoordigd in de stuurgroep Autonomie en deregulering en in de twee werkgroepen rondom de technische uitwerking van de bekostiging en de vormgeving van voorlichting en flankerend beleid. Ook drongen we aan op doorgang van de pilots, die lange tijd in de lucht hingen. We waren aanwezig bij de eerste pilotbijeenkomsten lumpsum en dachten met sommige pilotscholen en -besturen actief mee.

## Financieel jaarverslag

Verder trokken we de banden aan met CFI om tot een bruikbaar systeem van 'benchmarking' en informatievoorziening aan scholen te komen. We gebruikten daarbij onze ervaringen, opgedaan in het project Q-primair (kwaliteitszorg). Na de zomer van 2003 nemen we deel aan expert- en gebruikers-

groepen rondom jaarrekening en financiële verantwoording. Voorafgaand aan een op te richten beleidscommissie Financiën en Huisvesting startten we aan het einde van het verslagjaar een mailinglist en klankbordgroep [lumpsum@avs.nl](mailto:lumpsum@avs.nl) waar veel leden zich al voor aanmeldden.

## Voorlichting en professionaliseringsactiviteiten

Kadernieuws en Kader Primair besteedden regelmatig aandacht aan lumpsum en financieel management. Voor de AVS lag daarbij het speerpunt niet op de wetgeving of de mogelijke bekostigingsformules, maar op veranderingen in de praktische bedrijfsvoering van scholen en in de taken en bevoegdheden van schoolleiders en bovenschools managers als gevolg van lumpsum en autonomievergroting. Er was veel vraag naar de minileergang financieel management en naar voorlichtingsactiviteiten 'op maat' en bij de netwerken. Omdat sommige instrumenten te lang op zich lieten wachten, namen we zelf het voortouw wanneer het gaat om het ontwikkelen van diagnostische organisatiescans, bijvoorbeeld de Samenwerkingsscan Eenpitters (in samenwerking met VBS) of de Risicoscan die vlak na de zomer werden opgeleverd. Dergelijke scans maken vrij snel duidelijk of een organisatie op eigen benen kan staan of actief samenwerking moet zoeken. Ook contacten met reguliere marktpartijen (bijvoorbeeld Mainsys, een aanbieder van management-informatiesystemen) worden niet geschuwd. Het is immers zaak dat scholen kunnen terugvallen op een passend aanbod van ondersteunende instrumenten en diensten.

In 2002-2003 werd een aangepast trainingsaanbod ontwikkeld om onze leden en hun organisaties beter te helpen bij de voorbereiding en het stellen van prioriteiten. In de eerste helft van het schooljaar 2003-2004 volgt vanuit beleidsafdeling en AMC een intensieve voorlichtingscampagne door regionale bijeenkomsten. Bij het schrijven van dit overzicht is inmiddels duidelijk dat ongeveer 400 leden deze bijeenkomsten en cursussen bezoeken en positief waarderen. Het aanbod besteedt uitdrukkelijk aandacht aan de positie van de schoolleider en bovenschools manager en we streven ook voor de grotere organisaties naar maximale financiële transparantie. De school zelf blijft zo in alle opzichten in beeld en er ontstaan geen ondoorzichtige of almachtige Zoetermeertjes. Waar mogelijk worden reeds ingezette innovaties op het gebied van personeel, bestuur en management op de voorgrond geplaatst (bijvoorbeeld ipb, kwaliteitszorg, resultaatmanagement) en wordt duidelijk gemaakt dat lumpsum kansen biedt om dergelijke innovaties een nieuwe impuls te geven. Lumpsum is immers een middel voor beter onderwijsbeleid en zeker geen doel op zich.

## Onderwijshuisvesting

Ook op het deelterrein onderwijshuisvesting gingen we een flinke stap vooruit. Dankzij de personele uitbreiding met Wichert Eikelenboom werd de AVS-helpdesk een betrouwbare bron voor leden met vragen over huisvesting, beleid, materiële instandhouding en onderhoud. Aan het einde van het verslagjaar benoemden we een nieuwe beleidsadviseur Huisvesting in de persoon van Henry Hennink. Ook Wichert Eikelenboom blijft, nu op projectbasis, betrokken. In het najaar van 2003 wordt een AVS-beleidscommissie Financiën en Huisvesting opgericht om leden invloed te geven op de beleidsontwikkeling.

Ons doel is om de onderwijsvisie en het verschil in onderwijsconcepten veel meer te laten doorklinken in het huisvestingsbeleid en de investeringen in de verbouw, de nieuwbouw en het onderhoud van scholen omhoog te krijgen. Nu zijn ouderwetse rekenregels en beperkte budgetten veel te maatgevend voor de scholenbouw en komt onderwijsvisie – en daarmee de leerling – vaak op de laatste plaats.

In de landelijke beleidsbeïnvloeding benadrukten we dat de schoolleider en het schoolbestuur door bouwers en (gemeentelijke) beslissers veel meer als de vragende, inhoudelijk deskundige partij gezien moeten worden. In de minileergang financieel management en in het losse cursusaanbod kwam aandacht voor de huisvestingsplannen en het meerjarenonderhoudsplan van scholen. In Kader Primair stond elke maand een portret van vernieuwende scholenbouw en er werd een themanummer aan gewijd. Op de website komt meer informatie en nieuwe (reken)instrumenten zijn in ontwikkeling.

## Samenwerken en lobbyen

We zochten en vonden een aantal strategische partners in de wereld van het bouwadvies om aan onze visie-ontwikkeling op het 'ideale schoolgebouw', de daarvoor noodzakelijke financiering en het proces van totstandkoming van nieuw- en verbouw te kunnen werken. We wisselden visies en deskundigheid uit met ondermeer VNG en VOS/ABB. Ook bij projecten zoals 'WimBy' die aantrekkelijke tijdelijke voorzieningen bouwde in Rotterdam Hoogvliet en 'PPS bij scholenbouw' die publiek-private constructies onderzoekt, waren we betrokken. In de landelijke lobby vroegen we om hogere investeringen en waarschuwden we voor een voortijdige decentralisatie van het buitenonderhoud. Het nieuwe kabinet nam zich namelijk voor dit niet alleen in het voortgezet onderwijs, maar ook in het primair onderwijs over te hevelen van gemeenten naar schoolbesturen, een voornemen waartegen we ons in onze lobby verweerden: géén decentralisatie van de armoede en al zeker niet voorafgaand aan lumpsum.

## Extra investeringen

Uit het scholenpanel dat we hielden over huisvesting bleek grote ontevredenheid over de kwaliteit van de huisvesting en het ontbreken van moderne ruimtelijke voorwaarden voor goed onderwijs. De (pers)aandacht voor dit onderzoek droeg er mede aan bij dat de meeste gemeenten de extra investeringen in modernisering van de huisvesting ook daadwerkelijk pleegden. Het strategisch akkoord van het tweede kabinet Balkenende bedreigt de financiële positie van gemeenten. Eén van de nadelige gevolgen is dat de middelen voor onderwijshuisvesting niet geheel worden ingezet en dat steeds minder gemeenten extra investeren. In het voorjaar stelden we een projectplan vast om aan deze problematiek wat te doen en als AVS de dienstverlening en advisering aan leden op dit terrein uit te bouwen. Inmiddels nemen we deel aan een denktank met het ministerie over (de financiering van) scholenbouw in de toekomst. Deze denktank bereidt onderzoek en/of een 'expertmeeting' voor.



Frans Peters droeg zorg voor een correcte afhandeling van alle facturen.

# Financieel jaarverslag

In dit financieel jaarverslag vindt u het overzicht van de exploitatierekening, de balans, een voorstel voor het positieve resultaat en de uitgebrachte accountantsmededeling. Het uitgebrachte accountantsrapport laat een balanstotaal zien van €1.598.355 en een voordelig resultaat van €106.704.

De volledige jaarrekening is op de jaarvergadering aanwezig en kan door de leden worden ingezien.

## Exploitatierekening over 2002/2003

In euro's

	Realisatie 2002/2003	Begroting 2002/2003	Realisatie 2001/2002
<b>Baten</b>			
Contributies	930.738	933.300	767.873
(Rijks)bijdragen OCenW	440.201	509.764	409.233
Opbrengsten AMC	2.255.436	2.430.532	1.850.942
Overige baten	807.673	622.220	686.538
<b>Totaal baten</b>	<b>4.434.048</b>	<b>4.495.816</b>	<b>3.714.586</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	2.098.081	2.175.014	1.721.066
Afschrijvingen	112.061	46.000	90.057
Huisvestingslasten	176.610	158.000	110.588
Overige lasten	494.869	527.680	560.439
Kosten activiteiten	1.456.880	1.413.160	1.181.414
<b>Totaal lasten</b>	<b>4.338.501</b>	<b>4.319.854</b>	<b>3.663.564</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>95.547</b>	<b>175.962</b>	<b>51.022</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	14.714	4.000	4.521
Financiële lasten	3.557	0	4.333
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>11.157</b>	<b>4.000</b>	<b>188</b>
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>106.704</b>	<b>179.962</b>	<b>51.210</b>

## Balans per 31 juli 2003

In euro's

	31 juli 2003	31 juli 2002
<b>Actief</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Inventaris en apparatuur	156.502	203.185
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	470.821	435.808
Overige vorderingen	17.534	10.637
Overlopende activa	50.111	111.254
	<u>538.466</u>	<u>557.696</u>
<b>Liquide middelen</b>	<u>903.387</u>	<u>731.904</u>
<b>Totaal</b>	<u>1.598.355</u>	<u>1.492.785</u>
<b>Passief</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	238.505	24.239
Bestemmingsreserves	0	107.562
	<u>238.505</u>	<u>131.801</u>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	21.936	38.704
Belastingen en premies sociale verzekeringen	43.174	43.045
Schulden terzake pensioenen	0	8.020
Overige kortlopende schulden	24.772	17.581
Overlopende passiva	1.269.968	1.254.264
	<u>1.359.850</u>	<u>1.360.984</u>
<b>Totaal</b>	<u>1.598.355</u>	<u>1.492.785</u>

## Resultaatverdeling

Voorgesteld wordt het positieve resultaat ad € 106.704 toe te voegen aan de algemene reserve.  
Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

## Mededeling van de accountant

De in dit jaarverslag opgenomen balans per 31 juli 2003 (balanstotaal € 1.598.355) en exploitatierekening over 2002/2003 (voordelig saldo € 106.704) van de Algemene Vereniging Schoolleiders te Utrecht zijn ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2002/2003. Bij die jaarrekening hebben wij op 23 oktober 2003 een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt.

Voor een beter inzicht in de financiële positie en de resultaten van de vereniging en in de reikwijdte van onze controle dienen de balans en exploitatierekening te worden gelezen in samenhang met de volledige jaarrekening, waaraan deze zijn ontleend, alsmede met de door ons daarbij verstrekte accountantsverklaring.

Barneveld, 23 oktober 2003

M.A. Rozendaal RA  
VAN REE ACCOUNTANTS

## Begroting 2003/2004

In euro's

### Inkomsten

Contributies	1.012.400
(Rijks)bijdragen OC&W	688.000
Opbrengsten AMC	2.690.179
Overige baten	553.895
<hr/>	
<b>Totaal</b>	<b>4.924.474</b>

### Uitgaven

Personele lasten	2.519.623
Afschrijvingen	100.000
Huisvestingslasten	259.000
Overige lasten	572.500
Kosten activiteiten	1.335.450
Opbouw algemene reserve	137.901
<hr/>	
<b>Totaal</b>	<b>4.924.474</b>

# Concept verslag

## van de Algemene Ledenvergadering van 11 december 2002

### *Opening door de voorzitter*

De voorzitter, de heer T. Duif, opent de vergadering en heet de aanwezigen van harte welkom.

In 1995 is de AVS gestart met ongeveer 407 leden. In deze tijd had de AVS nog geen echte betekenis. In de afgelopen zeven jaar is er veel veranderd. De AVS heeft nu ruim 4000 leden en een kleine 40 medewerkers; dit heeft te maken met het vertrouwen van de leden in de organisatie.

### *Vaststelling van de agenda*

De agenda wordt vastgesteld.

### *Mededelingen*

Geen mededelingen

### *Verslag Algemene Ledenvergadering van 12 december 2001*

Het verslag van 12 december 2001 wordt goedgekeurd.

Naar aanleiding van het verslag:

De voorzitter geeft aan dat zojuist in het DB en het AB is besloten om de Algemene Ledenvergadering en de kaderledenbijeenkomst in het vervolg te koppelen aan de bezinningsdagen van het bestuur in januari. Deze tweedaagse van het bestuur is in 2004 op 15 en 16 januari. Door middel van deze combinatiefunctie wordt de Algemene Ledenvergadering levendiger. Het voorstel wordt door de aanwezigen goedgekeurd. De eerstvolgende Algemene Ledenvergadering tezamen met de kaderledenbijeenkomst is op woensdag 14 januari 2004.

### *Jaarverslag 2001-2002*

De heer Wilkens geeft aan dat zijn naam verkeerd gemeld staat op pag. 3 van het jaarverslag.

Naar aanleiding van: Bestuur en management: de voorzitter deelt mede dat dit thema momenteel erg actueel is. Het decemбернаummer van Kader Prima zal er in het geheel aan gewijd worden.

De voorzitter laat weten dat inmiddels drie commissies in het leven zijn geroepen, namelijk: de commissie onderwijs, de commissie arbeidsvoorwaarden en de commissie zorg. Bij de laatste commissie is ook de LVSO betrokken in verband met de op handen zijnde integratie van de LVSO met de AVS. Het jaarverslag wordt vervolgens vastgesteld.

### *Financieel jaarverslag 2001-2002, inclusief toelichting en accountantsmededeling*

De penningmeester, de heer Jager, geeft een korte toelichting op het financieel jaarverslag. De opbrengsten met betrekking tot AMC zijn minder dan begroot; dit heeft onder andere te maken met het feit dat de vacatureruimte bij AMC niet geheel is vervuld. De heer Jager laat weten dat het exploitatieresultaat lager is dan gepland, maar wel positief. Het voorstel wordt gedaan om het resultaat toe te voegen bij de personele reserve; dit voorstel wordt goedgekeurd.

### ***Begroting 2002–2003, Indexering contributie***

De heer Jager licht het voorstel toe om de contributie jaarlijks te verhogen met het indexeringscijfer van het CBS over het voorafgaande kalenderjaar. De heer Swinkels vraagt zich af of dit bedrag in gelijke mate over de twee posten management deel en persoonlijk deel wordt verdeeld. De penningmeester geeft hierop een bevestigend antwoord. Het voorstel wordt goedgekeurd. De nieuwe contributiebedragen zullen medio januari worden gepubliceerd in Kader Primair en Kadernieuws.

### ***Verkiezing nieuwe bestuursleden***

De voorzitter stelt vast dat twee herkiesbare bestuursleden op dit moment niet aanwezig zijn; er zijn geen tegenkandidaten ingediend. Bij acclamatie zal aan de tweede termijn van de bestuursleden begonnen worden. Het gaat hierbij om: mevrouw P. Hermsen, de heer R. Raats en de heer P. van Eijk.

### ***Rondvraag***

De heer Swinkels geeft aan bij deze Algemene Ledenvergadering aanwezig te zijn aangezien hij de betrokkenheid bij de organisatie wil onderstrepen. Vanaf het begin is de heer Swinkels al lid en de noodzaak is er nog steeds. De heer Swinkels geeft zijn complimenten over aan de bestuursleden en de medewerkers van de AVS.

De voorzitter laat weten dat een dezer dagen het scholenpanel bij alle leden in de brievenbus zal vallen. Het scholenpanel bevat vragen over: politieke stellingen, CAO-vragen, kwaliteit en bekwaamheidseisen van leraren. De resultaten naar aanleiding van het scholenpanel zullen worden uitgewerkt, waarbij het Dagblad Trouw de gegevens omtrent de leraar zal gebruiken in een artikel.

Mevrouw Nagelhout geeft aan de schoolleidersgids 2002–2003 zeer uitgebreid en informatief te vinden; veel meer op ons beroep schoolleider gericht.

### ***Sluiting***

De voorzitter sluit de vergadering.

*Utrecht, 11 december 2002*



# Bestuur en personeel 2002-2003

## Bestuur

Ton Duif, *voorzitter*  
Yvonne Raaijmakers, *secretaris*  
Mark Jager, *penningmeester*  
Gerard van der Borg  
Peter van Eijk  
Pauline Hermsen  
Jan Morsink  
René Peeters  
Ruud Raats  
Rinus Voet  
Ger de Vos  
Albert Wilkens  
Gert-Jan de Zwart

## Personeel

Roelf Willemstein, *algemeen directeur*  
Annette Snijders, *bestuurs- en  
directiesecretaresse*

## AVS ManagementCentrum

Henk Hendriks, *directeur*  
Ellen de Jong, *secretaresse*

### *trainers/adviseurs:*

Hank Beermann  
Anita Burlet  
Co de Custer  
Harry Cox  
Sylvia van Gaalen  
Jos Kooij  
Anneke van der Linde  
Trieneke van Manen  
Marc Oskam  
Piet Rodenhuis  
Tom Roetert  
Marion Slijpen  
Magda Snijders  
Ad van der Staak  
Jan Tolhuijs  
Marcel Verbart  
Ludo Wilbrink

## Afdeling Beleidsontwikkeling en Belangenbehartiging

Ady Hoitink, *hoofd*  
Sanne Broekers, *secretaresse*

### *beleidsmedewerkers/-adviseurs:*

Loes Broere  
Wichert Eikelenboom  
Harry van de Kant  
Jos Kooij  
Gerda Leeuw  
Anneke van der Linde  
Gerrit Schimmel  
Aleid Schipper  
Candida van Verschuer

## PR en Communicatie

Astrid van de Kerkhof  
Rozemarijn Meyboom

## Facilitaire dienst

Marga van de Broek, *hoofd*

### *medewerkers:*

Corrie de Beer  
Mieke van Dijk  
Monique Duparant  
Safeen Ghafour  
Els Kuijper  
Frans Peters  
Barry van Ravenstein  
Egon Steffen  
Sylvia Veerman

## Internationalisering

Marina Vijlbrief



## Uw collega nog geen lid?

Alle leidinggevenden in het basis- speciaal basis- en speciaal onderwijs kunnen lid worden van de AVS. Meldt uw collega aan via [www.avs.nl](http://www.avs.nl) of met het formulier achterin Kader Primair.

Vermeld u uzelf als aanbrenger met uw naam en lidnummer, dan ontvangt u voor ieder nieuw lid een cadeaubon van 10 euro. Of attendeer uw collega op een ledenwerfactie of het AVS-congres (2 april 2004).

Alle reden om lid te worden.





**goed onderwijs door goed management**

  
**AVS**  
ALGEMENE VERENIGING SCHOOLLEIDERS  
IN HET PRIMAIR ONDERWIJS  
DUTCH ASSOCIATION OF  
SCHOOLMANAGERS

postbus 1003, 3500 BA Utrecht  
telefoon 030-2361010  
fax 030-2361036  
info@avs.nl  
www.avs.nl