



# Naar een nieuw bestuursmodel

## Verschuiving in de verhouding tussen bestuur en leidinggevenden

De positie van veel besturen, en daarmee die van de schoolleiding, is aan het veranderen. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de mensen die de school besturen nemen toe. Steeds meer besturen treden 'op afstand' en dragen deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden over aan de leidinggevenden. Om de formele en de feitelijke situatie met elkaar in overeenstemming te brengen is het dan zaak om ook de reglementen en het directiestatuut aan te passen en nieuwe afspraken te maken over 'planning en control'.

De CAO-PO benadrukt in het statuut Sociaal Beleid hoe belangrijk dit is. De besturenorganisaties en bonden, waaronder de AVS, spraken hierin af dat alle besturen voor 1 augustus 2004 hun directiestatuut evalueren. Het wettelijk verplichte directiestatuut is bij uitstek het document dat de verhouding tussen bestuur en management regelt. De AVS is voorstander van een verdere professionalisering van het management in het primair onderwijs en een versterking van de toezichthoudende rol van het schoolbestuur. Laat de schoolleider leidinggeven, de bovenschools manager managen en het bestuur richtingwijzen en toetsen, is ons devies. Wanneer scholen autonomer worden, hun eigen budget en beleidskeuzes moeten maken en steeds meer zelf verantwoording moeten afleggen aan ouders en maatschappij, is dat de beste keuze.

### Raad van Toezichtmodel

In navolging van andere onderwijssectoren groeit de interesse van besturen en hun directies in het 'Raad van Toezichtmodel'. In het advies van de Onderwijsraad 'Wat scholen vermogen' (over autonomie, beleidsvoerend vermogen en bestuurlijke inrichting in het PO en VO) dat begin 2002 verscheen, wordt zelfs gesteld dat dit model voor de toekomst als 'nastevenswaardig is te zien'. In het voortgezet en beroepsonderwijs wordt dit model al volop toegepast, in een aantal gevallen ook in het primair onderwijs. In het model controleert de Raad van Toezicht en voert een bestuurder of het

College van Bestuur (bestaande uit de leidinggevenden) de werkgeverstaak uit en stuurt de organisatie aan voor het bereiken van de doelen.

### Bestuursmodel op maat

Of zo'n bestuursmodel voor een schoolorganisatie ook (al) het geschiktste model is, moet blijken uit de manier waarop het bevoegd gezag en leidinggevenden hun verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden willen en kunnen uitoefenen. Daarvoor moeten zij zich vooraf een aantal vragen stellen:

- Wie of wat willen we zijn, namens wie willen we er zijn?
- Wat willen wij bereiken met de bestuurlijke inrichting?
- Welke kwaliteiten zijn nodig voor het management en de bedrijfsvoering van de school of scholen?
- Welke varianten op ons organisatiemodel zijn denkbaar en welke voor en nadelen zijn er in onze specifieke situatie?
- Welke rol en taakverdeling spreken wij af?
- Hoe kunnen we elkaar helpen dit goed in te vullen?
- Hoe en wanneer leggen we verantwoording af, en aan wie?

Zo ontstaat voor elke organisatie een 'model op maat', wat vervolgens vertaald wordt in statuten en reglementen. En – nog veel belangrijker – dat in praktijk gebracht wordt, met goede communicatie, duidelijke afspraken, transparante besluitvorming en zaken waarop je weet dat je elkaar kan aanspreken.

Een voorbeeld van een directiestatuut en informatie over nieuwe bestuursmodellen vindt u op [www.avs.nl](http://www.avs.nl) onder bestuur en management. Het AVS Management Centrum kan u helpen met maatwerk voor uw organisatie. Kijk op [www.avs.nl](http://www.avs.nl) of neem contact op met [h.hendriks@avs.nl](mailto:h.hendriks@avs.nl), tel. 030 - 236 10 10.