



NOVEMBER
2011

ONDERZOEKSRAPPORTAGE BESTUURLIJKE VERHOUDINGEN

Een onderzoek naar bestuurlijke verhoudingen volgens leden van
de Algemene Vereniging Schoolleiders |



Inhoud

Samenvatting en conclusies	3
1. Inleiding	5
1.1 Inhoud vragenlijst	5
1.2 Onderzoeksmethoden en -periode.....	5
1.3 Respons en representativiteit	5
1.4 Leeswijzer.....	6
2. Bestuurlijke verhoudingen.....	8
2.1 Keuze bestuurlijk model.....	8
2.2 Keuzes binnen het bestuurlijk model.....	12
2.3 Mening over het bestuurlijk model.....	13
2.4 Verdiepende analyses bestuurlijke verhoudingen	15
Bijlage 1 Responsoverzicht naar persoons- en organisatiekenmerken.....	17
Bijlage 2 Clustering van open en halfopen vragen uit de vragenlijst.....	20

Samenvatting en conclusies

In oktober – november 2011 is het scholenpanel van de Algemene Vereniging Schoolleiders uitgenodigd een vragenlijst in te vullen over de bestuurlijke verhoudingen. Hiervoor is een webvragenlijst ontwikkeld en voorgelegd aan leidinggevendenden uit het primair en speciaal onderwijs. 660 personen hebben de vragenlijst ingevuld.

Volgens twee derde van de respondenten is de functiescheiding tussen toezicht en bestuur operationeel en volgens ruim een kwart wordt een bestuurlijk model waarbij de functiescheiding geregeld is momenteel geïmplementeerd. Waar het (nog) niet geregeld is, is het in de meeste gevallen in ontwikkeling op dit moment.

Ruim een derde van de respondenten die aangeeft dat de functiescheiding operationeel is of momenteel geïmplementeerd wordt, geeft aan dat de organisatie voor een tweelaagsmodel heeft gekozen (Raad van Toezicht/ College van Bestuur). Binnen deze groep zijn met name leden uit het confessioneel onderwijs te vinden. De ALV als toezichtorgaan wordt beperkt toegepast. Een eenlaagsmodel is eveneens door weinig respondenten genoemd; degenen die dit genoemd hebben, zijn vooral leden werkzaam in het algemeen bijzonder onderwijs. De meerderheid heeft daarentegen voor een model gekozen, waarin de bestuurlijke taken bij het (boven)schools management zijn ondergebracht. Er zijn relatief veel leden werkzaam in het openbaar onderwijs die dit hebben aangegeven. Waar de bestuurlijke eindverantwoordelijkheden in deze constructie liggen is niet nader onderzocht.

In de meeste gevallen zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de bestuurders en – in iets mindere mate – de toezichthouders vastgelegd. Functiewaardering op bestuurders wordt volgens een kwart van de respondenten toegepast; bezoldiging van bestuurders bij ruim een derde, en een honorarium komt in een beperkt aantal gevallen voor.

De top 5 bestuurlijke taken zijn financiën, huisvesting, personeels-, strategisch en kwaliteitsbeleid; in mindere mate ICT en onderwijskundige taken.

Gemiddeld zijn leden tevreden over de keuze en de besluitvorming rond het model, maar opvallend is dat relatief veel directeuren er niet bij betrokken zijn geweest. Binnen deze groep heerst ook beduidend meer ontevredenheid over de keuze en de besluitvorming van het model. De ontevreden groep bestaat veelal uit locatiedirecteuren en interim-managers. De tevreden groep bestaat vooral uit Colleges en raden van bestuur en algemeen directeuren.

Ook leden werkzaam in het confessionele onderwijs zijn beduidend meer tevreden dan leden werkzaam in het openbaar onderwijs.

Ervaren kwetsbare aspecten zijn dat het bestuur vertegenwoordigd wordt door één persoon, het bestuur zich teveel bemoeit met de uitvoering of juist teveel op afstand (van het onderwijsproces) stuurt.

1. Inleiding

Dit onderzoeksverslag gaat over de uitkomsten van het scholenpanelonderzoek met als thema bestuurlijke verhoudingen dat in oktober- november van 2011 is uitgezet onder leden van de AVS. De vragen hierover maakten deel uit van een grotere vragenlijst waarin ook andere thema's zijn bevraagd (vacatures, vervangingen en werkdruk). In deze rapportage worden alleen de uitkomsten met betrekking tot het thema bestuurlijke verhoudingen gepresenteerd. De onderzoeksgroep betreft leidinggevendenden in het primair en speciaal onderwijs.

1.1 Inhoud vragenlijst

Binnen het thema bestuurlijke verhoudingen is gevraagd of volgens de respondenten de functiescheiding tussen toezicht en management is geregeld, welk model wordt toegepast en welke kenmerken de bestuursleden binnen dit model hebben. Ook is gevraagd naar de bestuurlijke taken of directeuren betrokken zijn geweest en wat de meningen zijn over het gekozen model.

1.2 Onderzoeksmethoden en -periode

Aan de leden is een webvragenlijst voorgelegd. Uit het relatiebestand van de AVS is een selectie gemaakt van leden, van wie bekend is dat zij leiding geven aan een of meer scholen in het PO en SO (VO is buiten beschouwing gebleven). De leden van wie onbekend is op welk niveau zij al dan niet leidinggeven hebben een startvraag gekregen waarin zij moesten aangeven of zij leidinggeven aan een of meerdere scholen. Alle geselecteerde leden hebben een uitnodigingsbericht ontvangen met daarin een persoonlijke link naar de vragenlijst, gekoppeld aan de gegevens in het relatiebestand van de AVS.

De veldwerkperiode van de vragenlijst bedroeg drie weken (van 17 oktober tot en met 6 november); twee weken na de start is een herinneringsmail naar de leden gestuurd, die de vragenlijst (nog) niet afgerond hadden.

1.3 Respons en representativiteit

De respons is 660 personen. De responsgrootte is voldoende om met 95% betrouwbaarheid uitspraken te doen over de totale doelgroep. In bijlage 1 is een overzicht van de persoons- en organisatiekenmerken van de responsgroep opgenomen.

Er is bij acht variabelen op representativiteit getoetst (zie bijlage 1 responsoverzicht). De responsverdeling op deze variabelen is vergeleken met de verdeling in het relatiebestand van de AVS. Daaruit komt naar voren dat functie en leeftijd niet representatief zijn. Binnen de functie zijn adjunct-directeuren en buitengewone leden ondervertegenwoordigd en clusterdirecteuren (meerschools) oververtegenwoordigd. Binnen de leeftijdsgroep zijn leden tussen 30 en 40 jaar ondervertegenwoordigd en leden in de leeftijd van 50 jaar en ouder oververtegenwoordigd. Voor de overige variabelen geldt dat de responsverdeling vergelijkbaar is met de populatieverdeling op uitzondering van de categorieën 'overig' en 'onbekend' (vaak ondervertegenwoordiging in de responsgroep).

1.4 Leeswijzer

De uitkomsten worden gepresenteerd in tekst, tabellen en diagrammen. In een aparte paragraaf worden de significante uitkomsten op verdiepende analyses beschreven. Dit zijn uitkomsten, waarvan de gevonden verschillen of verbanden bij een waarschijnlijkheid van 95% niet op toeval berusten. Er zijn vergelijkende analyses gedaan op deelgroepen binnen de onderzoeksgroep en er zijn enkele correlaties bekeken tussen variabelen. In de vergelijkende analyses zijn de volgende achtergrondkenmerken meegenomen:

Respondentkenmerken:

- 1- aantal functiejaren in klassen (0-5, 5-10, 10-20, 20 of meer)
- 2- geslacht
- 3- niveau van leidinggeven (bovenschools, schools)
- 4- leeftijd (vanaf 20 jaar, in klassen van 5 jaar)

Organisatiekenmerken:

- 5- denominatie (algemeen bijzonder, confessioneel, openbaar en overig)
- 6- onderwijssoort (basisonderwijs, speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs)
- 7- aantal scholen vallend onder bevoegd gezag
- 8- schoolgrootte (50-100, 100-200, 200-400, 400-600, 600 of meer)
- 9- provincie
- 10- regio (midden, noord, noord- west, oost, zuid, zuid- west) .

Soms bleken deelgroepen te klein om betrouwbare uitspraken te doen. Deze worden niet meegenomen in de rapportage.

Enkele vragen zijn op een vijfpuntsschaal bevraagd (c.q. helemaal oneens, oneens, neutraal, mee eens, helemaal mee eens). Bij deze vragen is een gemiddelde score

berekend: hoe hoger de score, hoe sterker men het eens is met de betreffende stelling. Een score van 3,5 of hoger wordt in deze rapportage beschouwd als positief, een score lager dan 3,0 als kritisch. Voor een overzicht van alle gemiddelde scores wordt verwezen naar het tabellenboek (zie hieronder toelichting).

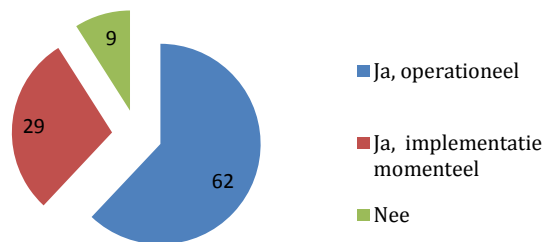
In bijlage 1 is een responsoverzicht opgenomen. In bijlage 2 is een overzicht van de clusters op open en halfopen vragen weergegeven. Dit is uitgebreider dan wat in de hoofdstukken aan bod komt. Een tabellenboek met frequenties van de antwoorden op alle gesloten vragen vormt een separaat document bij deze rapportage.

2. Bestuurlijke verhoudingen

In 2.1 wordt besproken of de functiescheiding geregeld is volgens respondenten en welk bestuurlijk model hiervoor is gekozen. In 2.2 wordt gespecificeerd hoe dit bestuurlijk model is ingericht (onder andere wat de taakverdeling is tussen bestuur en management) en in 2.3 wordt de mening van de respondenten over het gekozen bestuurlijk model weergegeven. Er is gevraagd naar tevredenheid over het bestuurlijk model, de wijze waarop de besluitvorming heeft plaatsgevonden en de betrokkenheid van directeuren hierbij. In 2.4 komen de verdiepende analyses aan de orde.

2.1 Keuze bestuurlijk model

Aan de respondenten is gevraagd of volgens hen de functiescheiding tussen bestuur en toezicht is geregeld. Volgens bijna tweederde van de respondenten is de functiescheiding operationeel; 29% geeft aan dat de scheiding momenteel geïmplementeerd wordt. De 9% (n=60) die aangeeft (nog) geen functiescheiding te hebben geregeld, voert als reden aan dat het model in ontwikkeling is of dat de organisatie te laat is begonnen vanwege andere prioriteiten.



Figuur 2.1 Functiescheiding geregeld (n=660), in procenten

Volgens 62% van de respondenten is de functiescheiding binnen het bestaande bestuurlijk model georganiseerd en 38% zegt een geheel ander bestuurlijk model te hebben gekozen.

In de tabel 2.1a (zie volgende pagina) zijn de percentages weergegeven binnen elke groep (i.e. functiescheiding binnen bestaand model en functiescheiding op basis van geheel ander model) en over het totaal (beide groepen samen). De voorgelegde varianten zijn overgenomen uit de publicatie van de nulmeting monitor Goed Bestuur PO (Hooge & Honingh, p.18-19, 27).¹

Binnen het bestaande bestuurlijk model hebben de meeste gekozen voor een functiescheiding waarbij het toezicht bij het bestuur ligt en de bestuurlijke taken bij het bovenschools management of schoolleiding.

Waar gekozen is voor een geheel ander bestuurlijk model dan het eerder bestaande model gaat het met name om het tweelaagsmodel. De two-tierstructuur is een gelaagd model met enerzijds het bestuur (college van bestuur of raad van bestuur) en anderzijds het van de bestuurders afgescheiden intern toezicht (raad van toezicht of raad van commissarissen). Het bestuur bestuurt de organisatie en het interne toezicht houdt toezicht. Dit wordt ook wel het 'Raad van Toezicht- model' genoemd in tegenstelling tot het eenlaagsmodel, waarbij er sprake is van één orgaan waarin bestuur en intern toezicht zijn samengevoegd. De 5% (n=31) die bij het bestaande bestuurlijk model een andere variant heeft opgegeven, noemt met name het tweelaagsmodel.

¹ Hooge, E. & M. Honingh (2011). Goed bestuur in het PO, Resultaten van de nulmeting monitor Goed Bestuur PO, Hogeschool van Amsterdam en Radboud Universiteit Nijmegen i.o.v. PO-raad.

Tabel 2.1a Keuze bestuurlijk model volgens respondenten (n=595), in procenten

Bestaand bestuurlijk model (n=365)	Binnen groep van 62%	Totale groep respondenten
Toezicht bestuur- bestuurlijke taken bovenschools management of schoolleiding*	74	46
Opsplitsing bestuur algemeen en dagelijks bestuur	11	7
Toezicht ALV** en algemeen bestuur - bestuurlijke taken dagelijks bestuur	1	1
Toezicht ALV** en bestuur- bestuurlijke taken bovenschools management of schoolleiding	3	2
Toezicht ALV** - bestuurlijke taken bij bestuur	1	1
Toezicht ALV** - bestuurlijke taken algemeen en dagelijks bestuur	1	1
Anders	9	5
Geheel ander bestuurlijk model (n=230)	Binnen groep van 38%	Totale groep respondenten
Eenlaagsmodel	12	5
Tweelaagsmodel (toezicht bij RvT of RvC en bestuur bij CvB of RvB)	88	34
Anders	0	0

* bij volmacht, delegatie of mandaat

** ALV= Algemene Leden Vergadering

In onderstaande tabel (2.1b) is het volgende te zien:

Binnen het bestaand bestuurlijk model zegt 5% van alle respondenten dat de ALV als toezichtorgaan wordt gehanteerd; De meerderheid (53%) heeft geen apart orgaan en heeft het toezicht aan (een deel van) het bestuur toegewezen of gedelegeerd aan schoolmanagement (cursief gedrukte rijen).

Tabel 2.1b Keuze bestuurlijk model volgens respondenten , gebaseerd op tabel 2.1a (n=595), in procenten

Bestuurlijk model	Totale groep respondenten
Toezicht bij bestuur & bestuurlijke taken bij (boven)schools management	46
Toezicht bij (deel van)bestuur & bestuurlijke taken bij (deel van) bestuur	7
Toezicht bij ALV & bestuur bij bestuur en/of management	5
Eenlaagsmodel (bestuur en toezicht in één orgaan)	5
Tweelaagsmodel (Raad-van-Toezicht-model)	34
Anders	5

De verschillende varianten zijn in tabel 2.1c nog verder samengevoegd. Het eenlaagsmodel is hier opgevat als één orgaan waarbij een onderlinge taakverdeling in toezicht en bestuur is afgesproken (eerste rij tabel). Binnen het tweelaagsmodel is sprake van twee organen, afzonderlijk voor bestuur en toezicht (tweede rij tabel). Het delegeren of mandateren van management - in de derde rij - wordt noch beschouwd als tweede laag, omdat de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid daarmee bij het bestuur blijven, noch behoort het bij het eenlaagsmodel, omdat er geen sprake is van taakverdeling binnen één orgaan. Volgens vier op de tien wordt een tweelaagsmodel toegepast en volgens iets meer dan een op de tien een eenlaagsmodel. Bijna de helft heeft de bestuurlijke taken gedelegeerd of gemandateerd aan het management en heeft daarmee volgens de respondenten de functiescheiding geregeld.

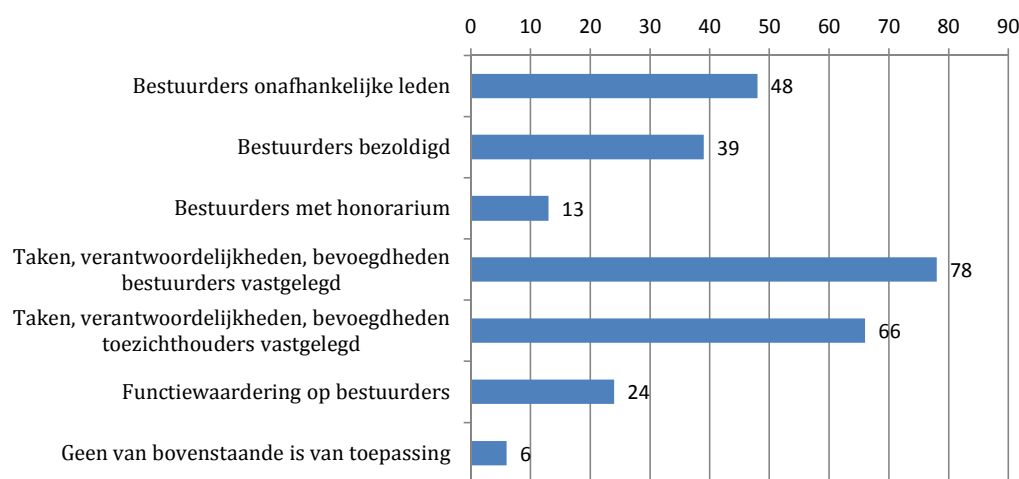
Tabel 2.1c Bestuurlijke modellen (eenlaags en tweelaags) , gebaseerd op tabel 2.1a (n=595), in procenten

Bestuurlijke variant (n=595)	Totale groep respondenten
Model met één laag: één orgaan waarbinnen bestuurlijke en toezichthoudende taken zijn verdeeld	12
Model met twee lagen: twee organen, een voor bestuurlijke (CvB, RvB, bestuur) en een voor toezichthoudende taken (ALV, RvT, RvC)	39
Toezicht bij bestuur & bestuurlijke taken bij (boven)schools management	46

Opmerking [N1]: Toezicht door ALV is in deze tabel opgevat als een tweede laag naast bestuur als eerste laag en dus tweelaagsmodel. De variant ópsplijting ab-db' is hier genomen als eenlaagsmodel.

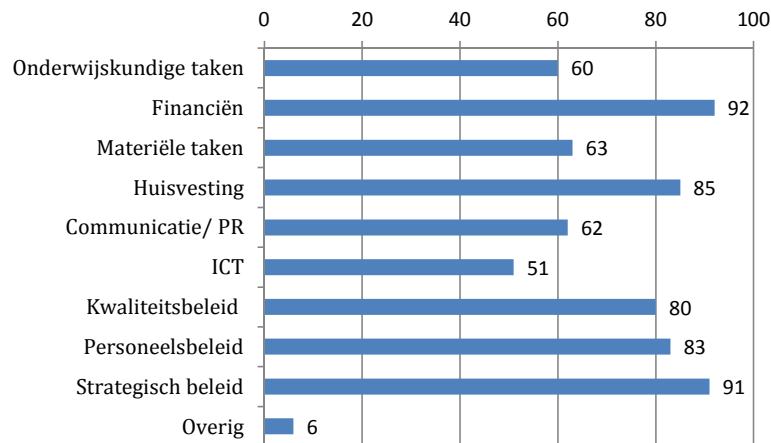
2.2 Keuzes binnen het bestuurlijk model

Van de bestuurders zijn in de meeste gevallen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd; voor toezichthouders is dat, weliswaar voor de meerderheid, minder vaak het geval. Bijna de helft geeft aan dat de bestuurders uit onafhankelijke leden bestaat; in veel gevallen is het dus ook niet het geval. 39% geeft aan dat de bestuurders bezoldigd zijn, maar een honorarium voor bestuurders geldt slechts volgens 13%. Volgens een kwart is er functiewaardering op de bestuurders toegepast.



Figuur 2.2 Kenmerken bestuurders en toezichthouders (n=590), in procenten

In bijna alle gevallen hebben de personen die bestuurlijke taken hebben de verantwoordelijkheid over de financiën en het strategisch beleid. Ook huisvesting, kwaliteits- en personeelsbeleid zijn veel genoemd. Taken die relatief het minst vaak bij de bestuurders liggen zijn ICT en onderwijskundige taken (60% of minder). Van de 6% (n=34) die 'overig' heeft aangegeven, betreft het vooral de opmerking dat alle taken onder de bestuurlijke taken vallen (eindverantwoordelijk over alles).



Figuur 2.3 Bestuurlijke taken (n=585), in procenten

2.3 Mening over het bestuurlijk model

Een ruime meerderheid is tevreden over het gekozen bestuurlijk model en zou, als zij het voor het zeggen hadden, (opnieuw) deze keuze maken. Een op de vijf respondenten geeft aan dat directeuren niet bij het besluitvormingsproces betrokken was en een op de tien is ontevreden over het besluitvormingsproces. Deze twee aspecten hangen sterk met elkaar samen (**). Respondenten die aangeven dat de directeuren niet betrokken zijn geweest bij de besluitvorming, geven ook vaker aan dat zij ontevreden zijn over het besluitvormingsproces.

Tabel 2.2 Tevredenheid keuze en besluitvorming bestuurlijk model (n=589), in procenten en gemiddelde score

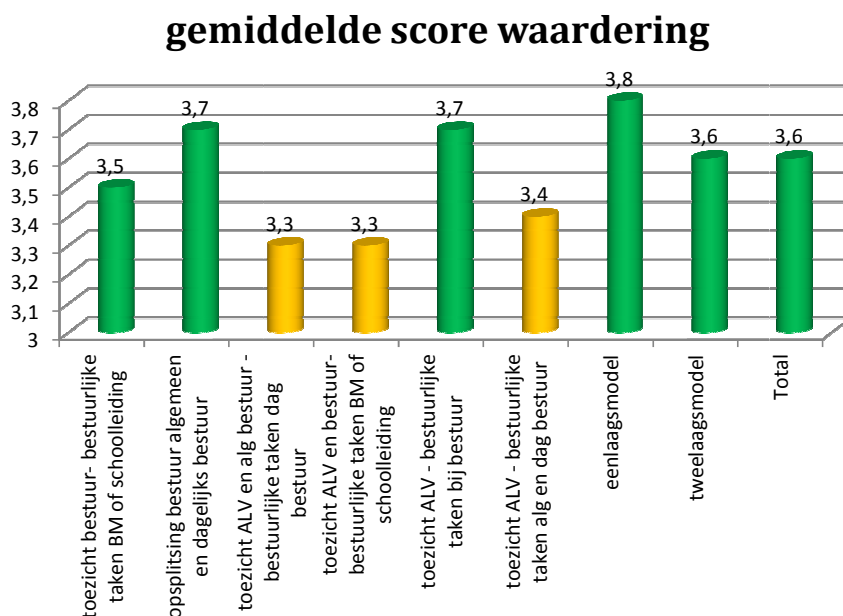
	(helemaal) oneens	neutraal	(helemaal) eens	Gemid. score
Ik ben tevreden over het bestuurlijk model dat wij gekozen hebben	6	31	64	3,8
De directeuren zijn betrokken geweest bij het besluitvormingsproces	21	25	54	3,4
Ik ben tevreden over de wijze waarop het besluit tot stand is gekomen	13	31	56	3,5
Ik zou, als ik (opnieuw) de keuze zou mogen maken, voor hetzelfde model kiezen	11	29	59	3,6
<i>Waardering keuze en besluitvorming totaal</i>				3,6

Van de 6% respondenten die niet tevreden zijn over het gekozen bestuurlijke model, geven 34 personen aan dat het College van Bestuur/ de Raad van Bestuur vertegenwoordigd wordt door één persoon, dat het bestuur teveel op afstand bestuurt en te weinig betrokken is op de scholen. Ook wordt meerdere keren aangegeven dat het bestuur juist teveel de uitvoerende taak op zich neemt, zich teveel bemoeit met de uitvoering.

Van de 13% respondenten die niet tevreden zijn over de wijze waarop het besluit tot stand is gekomen, geven 72 personen met name als reden aan dat de directeuren helemaal niet betrokken zijn geweest bij het besluitvormingsproces.

Van de 11% respondenten die, als ze opnieuw een keuze mochten bepalen, een ander model zouden kiezen geven 17 personen een antwoord: dit zijn erg diverse reacties op (zie voor een indruk bijlage 2).

In onderstaande figuur is een uitsplitsing gemaakt naar de verschillende modellen de gemiddelde waardering voor de keuze en besluitvorming van het model per deelgroep. Leden die aangegeven hebben dat de organisatie een eenlaagsmodel hanteert, zijn gemiddeld genomen het meest tevreden. Minst tevreden zijn de leden die aangegeven hebben dat de organisatie voor toezicht bij ALV en waarbij bestuurlijke taken ofwel aan het (boven)schools management is gedelegeerd of door aan een deel van het bestuur.



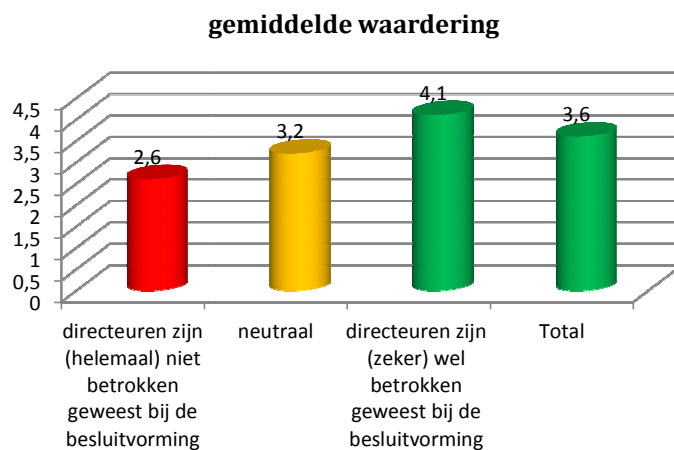
Figuur 2.4 Waardering keuze en besluitvorming bestuurlijk model (n=585), in gemiddelde scores

2.4 Verdiepende analyses bestuurlijke verhoudingen

- Leden werkzaam in het openbaar onderwijs geven vaker aan dat is gekozen voor toezicht bij het bestuur en bestuurlijke taken bij bovenschools management of schoolleiding; leden werkzaam in het algemeen bijzonder onderwijs geven relatief vaker aan dat is gekozen voor opsplitsing van bestuur in een algemeen en dagelijks bestuur. Het tweelaagsmodel wordt relatief vaak door leden werkzaam in het confessionele onderwijs genoemd.
- Bij de keuze voor toezicht bij bestuur – bestuurlijke taken bij management wordt vaker aangegeven dat de leden in het bestuur onafhankelijke leden zijn. En bij de keuze voor een tweelaagsmodel is vaker aangegeven dat de bestuurders bezoldigd zijn, een honorarium ontvangen, dat functiewaardering wordt toegepast en dat de taken en verantwoordelijkheden van bestuurders en toezichthouders zijn vastgelegd. Ongeveer 40% van het speciaal (basis) onderwijs heeft voor het tweelaagsmodel gekozen, waardoor ook in deze onderwijssoort deze

bestuurlijke kenmerken relatief veel genoemd zijn (en 45% voor delegatie/ mandaat/ volmacht bestuurlijke taken aan (boven)schools management).

- Leden werkzaam in het confessioneel onderwijs (en in iets mindere mate het algemeen bijzonder onderwijs) zijn meer tevreden over de keuze van het model en de besluitvorming dan leden werkzaam in het openbaar onderwijs.
- Leden die leidinggeven aan meerdere scholen zijn meer positief over de keuze en de besluitvorming dan leden die leidinggeven aan een school: gemiddeld is hun waardering 4,0 tegenover 3,5 (bij nadere analyse zijn dit respectievelijk algemeen directeuren, colleges en raden van bestuur tegenover interim- en locatiedirecteuren).
- Leden die aangegeven hebben dat de directeuren (helemaal) niet betrokken zijn geweest bij het besluitvormingsproces geven een beduidend lagere gemiddelde waardering voor de keuze en besluitvorming (2,6) dan leden die aangeven dat directeuren er wel bij betrokken zijn geweest (4,1) (zie figuur hieronder).



Figuur 2.5 Waardering keuze en besluitvorming bestuurlijk model (n=585), in gemiddelde scores

Bijlage 1 Responsoverzicht naar persoons- en organisatiekenmerken

	respons	
	absoluut	percentage
Totaal	660	100%
Geslacht		
Vrouw	429	65,0
Man	230	34,8
Onbekend	1	0,2
Leeftijd		
Jonger dan 20 jaar		
20 tot 25 jaar		
25 tot 30 jaar	2	0,3
30 tot 35 jaar	6	0,9
35 tot 40 jaar	15	2,3
40 tot 45 jaar	46	7,0
45 tot 50 jaar	73	11,1
50 tot 55 jaar	136	20,6
55 tot 60 jaar	263	39,8
60 jaar of ouder	116	17,6
Onbekend	3	0,5
Functie		
Adjunct-directeur	24	3,6
Algemeen directeur	69	10,5
Buitengewoon lid	4	0,6
College van bestuur	16	2,4
Directeur	492	74,5
Interim manager	3	0,5
Locatiedirecteur	17	2,6
Meerscholen- directeur	24	3,6
Middenmanagement	2	0,3
Overig	6	0,9
Raad van bestuur	2	0,3
Onbekend	1	0,2

	Respons	
	absoluut	percentage
Totaal	660	100%
Schoolgrootte		
50 tot 100	53	8,0
100 tot 200	163	24,7
200 tot 300	173	26,2
300 tot 400	83	12,6
400 tot 500	48	7,3
500 tot 600	21	3,2
600 tot 700	7	1,1
700 tot 800	3	0,5
800 tot 900	6	0,9
900 tot 1000	3	0,5
1000 en meer	66	10,0
Onbekend	34	5,1
Denominatie		
Algemeen bijzonder	59	8,9
Confessioneel	339	51,4
Openbaar	232	35,2
Overig	30	4,5
Provincie		
Noord- Holland	92	14,3
Zuid- Holland	106	16,5
Flevoland	21	3,3
Utrecht	38	5,9
Gelderland	83	12,9
Noord-Brabant	115	17,9
Zeeland	26	4,0
Limburg	43	6,7
Overijssel	55	8,6
Drenthe	17	2,6
Friesland	29	4,5
Groningen	18	2,8
Onbekend	17	2,6

	Respons	
	absoluut	percentage
Totaal	660	100%
Regio		
Regio midden	101	15,3
Regio noord	98	14,8
Regio noord- west	68	10,3
Regio oost	92	13,9
Regio zuid	154	23,3
Regio zuid- west	119	18,0
Onbekend	28	4,2
Onderwijssoort		
Basisonderwijs	572	86,7
Speciaal basisonderwijs	31	4,7
Speciaal onderwijs	26	3,9
Overig	5	0,8
Onbekend	26	3,9

Bijlage 2 Clustering van open en halfopen vragen uit de vragenlijst

Paragraaf 2.1 : Keuze bestuurlijk model

Kunt u hieronder beknopt aangeven wat de reden is dat de functiescheiding nog niet is geregeld? (n=60)

- 24x in ontwikkeling, van oriënterende tot afrondende fase;
- 12x te laat begonnen, te druk met andere zaken, tijdgebrek;
- 10x meningsverschillen, onrust in bestuur, onduidelijkheden;
- 3x positie eenpitter (o.a. onduidelijkheid vanwege eenpitterspositie), te kleine vereniging;
- 2x onvoldoende deskundigheid bestuur.

Paragraaf 2.1 : Keuze bestuurlijk model

U heeft aangegeven dat de functiescheiding binnen het bestaande bestuurlijk model is geregeld. Welke van onderstaande varianten is op uw organisatie van toepassing? Anders, namelijk... (n=31)

- 19x tweelaagsmodel (RvT en CvB);
- 2x binnen bestuur zowel uitvoerders als toezichthouders;
- Overig: bestuur en ledenraad, toezicht bestuur met mandaat bestuurlijke taken bij directeur, onduidelijk, interne toezichtcommissie, impasse op dit moment.

Paragraaf 2.2 : Keuzes binnen bestuurlijk model

Welke verantwoordelijkheden vallen onder de bestuurlijke taken? Overig, namelijk... (n=34)

- 16x alle taken, eindverantwoordelijke;
- Overig: identiteit, vertegenwoordigende taken, veiligheidsbeleid, onbekend.

Paragraaf 2.3 : Mening over het bestuurlijk model

Ik ben tevreden over het bestuurlijk model dat wij gekozen hebben. (Helemaal) oneens → Waardoor bent u ontevreden? (n=34)

- 8x RvB/ CvB vertegenwoordigd door 1 persoon, te kwetsbaar, te weinig onafhankelijk;
- 7x bestuur op te grote afstand, weinig betrokken op onderwijs (sterk op financiën);
- 5x bestuur beslist teveel, te weinig afstemming/ samenwerking met directeuren;
- 4x bestuurders hoog salaris en delegeren taken naar directeuren;
- 4x bestuur is te veel uitvoerend in plaats van toezichthoudend, bestuur houdt zich niet aan rol;
- 2x onduidelijkheid taken, onduidelijke verhoudingen.

Paragraaf 2.3 : Mening over het bestuurlijk model

Ik ben tevreden over de wijze waarop het besluit tot stand is gekomen. (Helemaal) oneens → Waardoor bent u ontevreden? (n=72)

- 47x directeuren zijn helemaal niet betrokken bij de besluitvorming; keuze werd medegedeeld;
- 5x onvoldoende transparant, geen open benoemingsprocedure, onduidelijk proces;
- 4x meningsverschillen, eindeloos overleg;
- 6x als directeur te weinig invloed kunnen (durven) uitoefenen;
- Overig: in dienst na besluitvorming; mismanagement, miscommunicatie.

Paragraaf 2.3 : Mening over het bestuurlijk model

Ik zou, als ik (opnieuw) de keuze zou mogen maken, voor hetzelfde model kiezen. (Helemaal) oneens → Voor welk model zou u kiezen, als u het (opnieuw) mocht bepalen? (n=17)

Divers:

- 1 bestuurder en 1 secretaresse is genoeg;
- alle directeuren CvB;
- De algemene leiding in de vorm van een managementteam, bestuur door raad van bestuur op afstand;
- Geen management op afstand. Veel minder bestuurlijke lagen, meer directe betrokkenheid en deskundigheid op het onderwijsproces;
- Ik zou kiezen voor het verzekeringsmodel waarbij bovenschoolse directie minimale aansturing geeft, er een bestuur op afstand is en waar meer autonomie is voor schooldirecties;

- integraal model met lokale overheid als bestuurder;
- model maakt mij niet zoveel uit als het CvB maar niet uit 1 persoon bestaat. Bij kleinere organisatie is een optie niet mogelijk i.v.m. met de kosten;
- Terug naar kleinere eenheden, die binnen een groter geheel zo zelfstandig als mogelijk functioneren;
- Toezicht bij ALV en bestuur. Bestuurlijke taken bij algemeen directeur. op basis van delegatie. Personeelsleden geen lid/geen stemrecht op ALV;
- Toezicht bij bestuur, bestuurlijke taken bij samenwerkende directies;
- Wel een College van Bestuur maar dan met meer inspirerend leiderschap.
- Tweelaagsmodel met 2 leden van RvB (jz + onderwijs). We zitten onder dezelfde stichting;
- 2x Niets veranderen;
- 2x Weet niet.

Opmerkingen (einde vragenlijst) (n=62)

Bestuurlijke verhoudingen:

- Aanpassing in de CAO nodig voor bezoldiging bestuurders.
- De bestuurders zijn onbezoldigd. deze mogelijkheid was er niet.
- In zijn algemeenheid zie je een tendens dat het besturen van basisscholen véél duurder is geworden door de riante salarissen van de bestuurders. Vaak zijn er ook teveel bestuurders!
(CvB) die zich laten ondersteunen door een veel te groot aantal ondersteunend personeel. Tegelijkertijd willen deze bestuurders ruime financiële reserves aanhouden om niet financieel onderuit te gaan t.o.v. de toezichthouders. Dit is geld dat niet gebruikt wordt voor goed onderwijs. De administratieve last van directeuren is enorm toegenomen als gevolg van de eisen die bestuurders aan directeuren stellen om zelf goede sier te maken bij de raad van toezicht. Er zou eigenlijk een algemene maatregel genomen dienen te worden die bepaalt wat een bestuurder max. mag verdienen en hoeveel overhead er in een organisatie mag zijn. tenslotte gaat alles wat er boven de basisschool geregeld wordt ten koste van het primaire proces.
- Als het leerlingen aantal terugloopt en het CvB moet bezuinigen is het altijd lastig om blij te zijn met de genomen besluiten. Ik vind het jammer dat er bij het CvB en de staf (bijna) geen onderwijsmensen meer zitten. De organisatie is erg zakelijk geworden en echte aandacht voor kwaliteit van onderwijs is ondergeschikt aan de financiën.
- Bij mijn vorige werkgever (met 40 scholen) was dagelijks bestuur en toezicht

gesplitst. Dit vond ik een zeer goede zaak. Bij mijn huidige werkgever hebben we te maken met een bijzondere eilander situatie. We zijn in alle opzichten een echte éénpitter.

- De raad van Toezicht kan bij ons wel scherper toezicht houden op de financiën. Te goed van vertrouwen en menen dat het CvB wel open is en de organisatie waterdicht heeft toch voor wat problemen gezorgd de afgelopen jaren.
- Bij ons bestuur is het "boven schools" regelen van een aantal zaken aan de orde sinds kort. B.v. ICT, PR. De autonomie van de directeur wordt steeds kleiner en dat is jammer als je voor eigen school met een visie bepaalde zaken zelf wilt regelen. Dat kan ten koste van de kwaliteit van de school gaan. Het komt dan op je ondernemerschap aan om b.v. andere oplossingen te bedenken om toch voor eigen projecten geld te genereren. Ik zie dat er voor centralisatie steeds meer bij ons bestuur gekozen gaat worden. Mijn mening is dat dat niet goed voor de schoolorganisatie is. Korte lijnen en daadkrachtig kunnen handelen is mijn keuze.
- De keuze die vervolgens gemaakt is voor een meerscholendirectie-construct. na 4 jaar nog geen duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en beloning (hiërarchie)
- De procedures zijn wazig. de RvT is een schimmig fenomeen. Verbergen zich ook achter hun taak dat zij niet met directies hoeven te communiceren maar alleen met CvB
- Het model is op zich goed, het gaat meer om de personen die het moeten uitvoeren
- Mijn bestuur wisselt te vaak van samenstelling in het CvB; dit leidt tot discontinuïteit in uitvoering van beleid en stagneert de organisatie in het doorvoeren van noodzakelijke veranderingen
- Het proces van de splitsing van toezicht en bestuur vraagt veel van vrijwillige bestuurders.
- In het proces naar de wet GOGB waren adviezen van diverse instanties niet eensluidend. Adviezen van bv. de PO-raad, de BPCO en Beekveld & Terpstra kwamen niet altijd overeen en waren voor meerdere uitleg vatbaar. Bestuursleden (ouders) zijn wel capabel, maar kennen niet altijd en/of houden zich niet altijd aan hun rol en gaan op de stoel van de algemeen directeur zitten en gaan zich soms toch bemoeien met allerlei zaken (en worden dan opeens weer even executief bestuur) Telkens wanneer nieuwe bestuursleden aantreden, moet deze "strijd" weer worden aangegaan.
- Het bestuur, bestuurt 1 school. Vanaf 1 augustus zal een bestuurlijk fusieproces zijn afgerond. In de nieuwe situatie valt de school onder een CvB met daarboven een RvT.
- Het bestuurlijk model bestond al toen ik bij de organisatie kwam.
- Het is nog wat vroeg om te kunnen beoordelen of het gekozen model goed

- functioneert binnen onze organisatie daar het pas op 1 augustus jl. is ingegaan.
- Het laatste deel van de vragenlijst differentieert naar mijn indruk onvoldoende op éénpitters.
 - Het primair onderwijs wil graag krijgen waar het om vraagt. functiemix en intern toezicht en allerlei andere zaken uit cao -po zijn niet gevraagd als instrumenten voor kwaliteit in het onderwijs. Het doet afbreuk aan de kwaliteit. Het is niet maakbaar door allerlei regelgeving op los te laten. Passend onderwijs moet de leerkracht en de scholen ruimte geven.
 - Ik ben pas in dienst gekomen toen het bestuurlijk model ingericht was, maar nog wel geïmplementeerd moest worden. Ik ben niet voldoende op de hoogte om alle vragen juist te kunnen beantwoorden m.b.t. de bestuurlijke kwesties.
 - Ik snap de overweging niet om het enthousiasmeren van een model met een directeur-bestuurder.
 - Ik weet niet hoe het bestuurlijk model in elkaar zit. Wij hebben ons net aangesloten bij L. Ik heb me hierin nog niet verdiept. Het bestuur komt zeer professioneel over.
 - Ik werk sinds september bij mijn bestuur. Ik vind het daarom lastig om de vragen rond het bestuur te beantwoorden.
 - NB. Als bestuurder-directeur is eenmansfunctie wel zware job. Echter met onze omvang (12 reguliere basisscholen, 1 SBO-school; 1725 leerlingen) als middelgroot schoolbestuur niet te betalen om CvB te laten bestaan uit 2 personen. Zeker niet a.g.v. bezuiniging na bezuiniging vanuit rijk/gemeente etc. Gewichtenregeling, B&M, werkgeverslasten, rugzakken, komst bezuinigingen passend onderwijs. Wie steeds weer voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten - nog afgezien van honorering zware taken directeur-bestuurder - kan er beter rekening mee houden dat de rek er echt een keer uit is in het PO. Wisselwerking met werkvloer prima, maar ook daar wordt enorme werkdruk gevoeld omdat er telkens meer verwacht wordt.
 - Nu een college van bestuur en een raad van toezicht functioneert, wordt hard gewerkt aan een vernieuwde structuur in de lagen onder beide geledingen. Schooldirecteuren die vertrekken worden vervangen door lokatiedirecteuren en een groep van scholen laten leiden door een clusterdirecteur. Deze fase is in ontwikkeling en zal rond 2012 afgerond zijn (directiewisselingen door vertrek afgerond). De aangepaste managementstructuur is niet meer dan een bezuiniging. Teams en onze cliënten (ouders) zullen eraan moeten wennen. De rol van de lokatiedirecteur (volledig ambulante) wordt anders. Bovendien zal deze functie een combifunctie zijn bij volledige benoeming: leider en leerkracht. Terug naar de oude situatie (zoals ik ooit ook begonnen ben.....en of dat een juiste is?????)
 - Onze school is onderdeel van een stichting met 28 scholen. Naar mijn mening is dit veel te groot. Teveel meningen en eigen belangen spelen hier op. De vaak

- opgelegde bureaucratie (Ministerie van Onderwijs) geeft veel onnodige werkdruk.
- Pas sinds aanvang dit schooljaar zijn mijn collega en ik van uit de functie algemeen directeur en adjunct algemeen directeur overgegaan naar de functie van bestuurder (college van bestuur). Het is nog te vroeg om al een verschil in werken, in verantwoordelijkheden te hebben gevoeld. Ook zijn de functies nog niet opnieuw gewaardeerd.
 - Per 1 januari 2012 treedt het nieuwe bestuursmodel in werking.
 - Scheiding bestuur en toezicht (bestuur/ rvt) al geregeld in 2005, daarmee recent geen issue voor ons.
 - Tussen het CvB en de algemene directie enerzijds en de directeuren van de scholen anderzijds zijn korte lijnen; in een gezamenlijk MD traject krijgt de verbinding en de gezamenlijkheid vorm en inhoud.
 - Vacuüm tussen bovenschools management (alle schooldirecteuren) en CvB werkt vertragend. Verantwoordelijkheden blijven 'in het midden' hangen en/of worden niet (onvoldoende), te traag opgepakt. Het bevordert de snelheid van besluitvormingsprocessen niet positief. (integendeel). We gaan onvoldoende (snel) met onze tijd mee ..
 - vraag 6-7 ingevuld voor de nieuwe situatie met ingang van 1 januari 2012, CvB en RvT
 - Wij hebben gekozen voor het one-tiermodel binnen één bestuur: directeur-bestuurder met 4 portefeuillehouders, die toeziende bestuursleden zijn. Die 4 zijn benoemd na een sollicitatieprocedure. Bevalt uitstekend!!
 - wij werken met een bestuur op afstand die bestuurt volgens het Policy Governance gedachtegoed. Dat is erg helder en geeft exact aan wie waarvoor verantwoordelijk is. Good governance past daar prima in. We gaan dit model nu ook toepassen op de relatie bovenschools management en directeuren.
 - De huidige situatie geeft onze stichting de mogelijkheid om daadkrachtig en professioneel te opereren. De resultaten zijn daar dan ook naar. Wij zijn tevreden.
 - Een algemeen directeur, als spil in het web, die betrokken is naar zijn schooldirecteuren en gesteund wordt door een aantal kwalitatieve bestuurders. deze bestuurders kijken --op enige afstand--mee naar het functioneren van de scholen. Korte lijnen en betrokken lijnen.