

HANS POOLMAN ONZE PLAATS IS AFGEBAKEND

PABO-leiding tussen visioen en werkelijkheid

Dat het niet meevalt om vanuit drie verschillende gebouwen in Amsterdam tot één instituut te komen, blijkt uit het feit dat het slechts met moeite lukt om de drie directeuren op één tijd en één plaats bij elkaar te krijgen. Maar liefst drie pogingen mislukken en bij de vierde blijken twee heren op het ene en de derde op een ander adres te zijn. Het gesprek begint daarom met de heer H. De Koning, directeur van de Christelijke Pedagogische Academie en de heer G. Wierda, directeur van de Christelijke Opleidingsschool voor Kleuterleidsters, beide te Amsterdam. Later voegt de heer H. Schram, directeur van de Hervormde Pedagogische Academie zich bij het gezelschap. Waar de oorzaak van dit misverstand schuilt, blijft in het midden, maar het is niet verwonderlijk dat De Koning start met de verzuchting: 'Dit is weer eens het bewijs dat de dislokatie zo snel mogelijk moet worden opgeheven'.

Het tweede interview van Hans Poolman in zijn eerder begonnen reeks 'De leiding van de PABO' (zie nr. 3, oktober '82 en nr. 1, augustus '83).

Directeur De Koning vertelt dat er al jaren een gesprek gaande is tussen de directies van de C.P.A. en de H.P.A. over een mogelijke fusie, dat vrijblijvend was totdat de minister besloot dat fuseren moet, samen met de C.O.K.

In oktober '82 is een nieuwe vereniging opgericht, waarin de drie opleidingen op 1 februari '83 zijn ondergebracht. De feitelijke samenvoeging zal, geheel in overeenstemming met het landelijk tijdplan, plaats vinden op 1 juli 1984.

'Maar', aldus De Koning, 'wij, althans de directies, streven er met alle kracht naar de dislokatie eerder op te heffen. In één huis, elkaar in de wandelgangen ontmoeten, dat is cruciaal voor de integratie. Niet steeds weer hoeven vragen: waar zitten we vandaag?'

Hoe wordt aan de integratie gewerkt?

Wierda: 'Er is een soort stuurgroep, wij zeggen Samenwerkingsgroep ofwel S.W.G., van vertegenwoordigers van de drie instituten. Die begeleidt het totale integratieproces. Daarnaast bereiden werkgroepen stukken voor die via de S.W.G. naar de Algemene Personeels Raad (A.P.R.) gaan. Deze raad wordt gevormd door alle medewerkers van de drie opleidingen, dus zowel docenten als niet onderwijsgevende medewerkers. Zij nemen de eindbeslissing.

Er wordt maandelijks vergaderd, terwijl de plaats van samenkomst rouleert. De directeur van de ontvangende school fungeert als voorzitter. De agenda wordt samengesteld door de voorzitter van de A.P.R. en de voorzitter van de S.W.G.'

De Koning: 'Deze structuur is tot stand gekomen in een organisatorisch jaar (het cursusjaar '82/'83), waarin het geheel op poten is gezet. Er is toen een uitgebreid reglement gemaakt voor de

A.P.R.. Mag men bij volmacht stemmen? Doen we het hoofdelijk of schriftelijk? Aan dat soort zaken werd veel aandacht besteed. De drie docenten-corpsen hebben al jaren recht op Pais-uren, die voor een belangrijk deel gestoken zijn in allerlei integratie-activiteiten, waardoor een woud van werkgroepen en commissies is ontstaan. De meeste collega's hadden er geen zicht meer op. Wij zijn daarom met iemand van het C.P.S. rond de tafel gaan zitten en hebben een nieuw organisatieplaatje gemaakt. De docenten vonden dit aanvankelijk te dirigistisch, niet genoeg van onderaf komend. Dat is hersteld. Het geheel is doorgespit tot en met, dat heeft ons erg veel tijd gekost. Maar het heeft de instituten niet van elkaar verwijderd, het bracht ons juist dichter bij elkaar. In het begin heeft het niet altijd gewerkt. Er waren soms groepen die hun stukken rechtstreeks in de docentenvergaderingen wilden droppen. Ook

gingen er nog wel stemmen op om de afzonderlijke docentenvergaderingen een duidelijker stem te geven. Maar uiteindelijk ligt het nu wel goed.'

Wierda: 'Bij ons is de laatste keer zelfs de wens geuit om de eigen personeelsraad zoveel mogelijk in de A.P.R. over te laten gaan.' Als gevolg van deze uitgebreide aandacht voor de organisatie zijn er nog geen inhoudelijke beslissingen genomen. Wel liggen volgens De Koning al veel stukken klaar.

MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

De A.P.R. kan eindbeslissingen nemen. Hoe verhoudt zich dit tot de Medezeggenschapsraad?

De Koning: 'Er zijn nog drie afzonderlijke Voorlopige Medezeggenschapsraden. Het bestuur van de nieuwe PABO heeft nu net een plaatje uitgereikt, zoals het denkt dat het reglement van de Medezeggenschapsraad van de PABO eruit zou moeten zien. Dit met de vraag: kom alsjeblieft gezamenlijk met een reactie, zodat we straks één Medezeggenschapsraad kunnen installeren. De A.P.R. staat nu nog los van de Medezeggenschapsraden. Het hele integratiegebeuren gaat nu dus officieel nog buiten de studenten om!'

De rol van de studenten bij de integratie is marginaal?

De Koning: 'Ja, maar die zijn natuurlijk niet van lotje getikt! Een paar maan-



den geleden zijn ze in het geweer gekomen, toen wij het plan opperden om versneld te komen tot een gezamenlijke huisvesting. Dat betekende dat de Hervormde P.A., die nu nog op de Plantage Middenlaan zit, en de C.O.K. uit de IJsselstraat met ingang van het nieuwe cursusjaar samen met ons instituut hier op de van Eykstraat moeten gaan starten. De HAVO-toppen willen we dan onderbrengen op de Plantage Middenlaan. Dat gaf nogal wat geruis in dit huis. Collega's vroegen zich af of dat heen en weer fietsen werd. Studenten vroegen: Geef ons alsjeblieft rust, geen drillboren in de school. Kortom, men sprak van een coup van de directie.

Maar inhoudelijk hebben de studenten nog geen directe invloed op de opzet van de PABO. Wel indirect via hun eigen studieprogramma's die natuurlijk weer het PABO-programma beïnvloedden.'

BESTUUR

Hoe is de verhouding met het bestuur?

De Koning: 'Met de drie besturen en een delegatie van de drie docentencorpsen was al een werkgroep gevormd als voorloper van de S.W.G. Daar zeiden de besturen duidelijk, vooruitlopend op de Medezeggenschapsraad, dat zij de interne democratisering van de instituten zeer belangrijk vinden. Ook het nieuwe bestuur is van mening dat wij een grote mate van vrijheid moeten hebben bij de inrichting van het onderwijs. In de S.W.G. heeft het bestuur bovendien

een adviserende zetel. Het is dus direct betrokken bij het maken van het beleid. Het bestuur is zodanig betrokken bij het geheel dat het niet meer kan zeggen: jullie willen 't zó, maar wij doen 't anders!'

Schram, die inmiddels is gearriveerd, antwoordt op een desbetreffende vraag: 'Ik denk dat het bestuur die delegatie zeker schriftelijk kan vastleggen'.

De Koning meent dat dit in feite al is gebeurd met de uitspraken door het bestuur gedaan in de voorbereidingscommissie.

DIRECTIE

Wat is Uw positie in dit geheel?

De Koning: 'Al enkele jaren geleden, wetende dat we moesten fuseren en met elkaar op hetzelfde niveau staan, hebben we tegen elkaar uitgesproken voor welke onderdelen ieder de meeste interesse heeft. Hieruit is een taakverdeling gerold. Collega Wierda heeft zich belast met de eindverantwoordelijkheid voor de nascholing. Collega Schram met die voor de opstelling van het instituuutswerkplan. Ikzelf heb de eindverantwoordelijkheid voor technische en financiële zaken. De randvoorwaarden, zoals de verbouwing en de verhuizing.

We hebben tegen elkaar uitgesproken dat wij met elkaar willen werken op voet van gelijkheid. Wel ieder met een eigen taak, maar in volledige openheid naar elkaar. Eendrachtig, elkaar steunend zonder de eerste viool te willen spelen en met een wisselende eindverantwoordelijkheid. We gaan

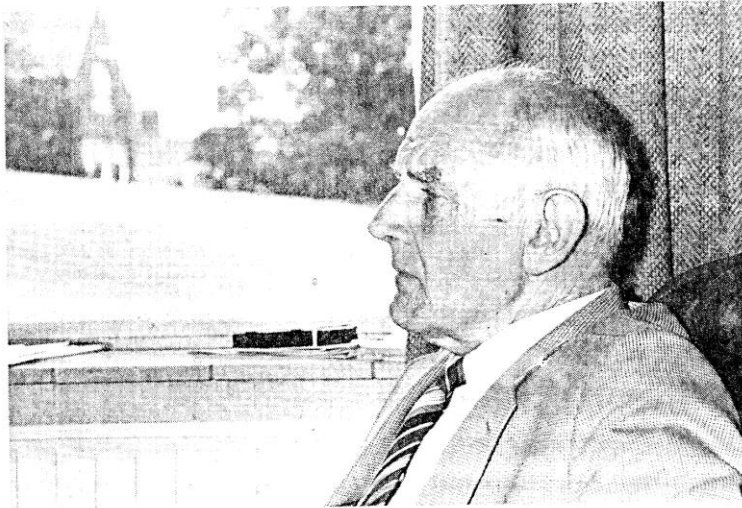
wisselen als directeur.' Het bestuur van de vereniging heeft deze wisselende eindverantwoordelijkheid geaccepteerd.

Schram: 'Mijn eerste verantwoordelijkheid is om alles wat op het eigen instituut gebeurt te plaatsen in het licht van de integratie. We kunnen heel constructief bezig zijn met ons eigen onderwijs, met de opzet van onze eigen medezeggenschapsraad, ons eigen stagebeleid. Maar je mag het niet meer los zien van de fusie. Dat betekent niet dat we onze opleiding zonder meer opheffen. We gaan door tot de laatste student examen heeft gedaan. Maar of onze wijze van werken in de PABO terugkomt of op een andere manier, dat moeten we afwachten.

Ik maak deel uit van een commissie voor onderwijskundige zaken. Je loopt dan tegen essentiële vragen aan als: wat zijn je uitgangspunten als bijzonder instituut? Dit is door ons heel concreet uitgewerkt naar de propedeuse. Ons voorstel bleek in de S.W.G. niet haalbaar en is teruggenomen. Het wordt nu aangepast. Dit is een eerste stap in het democratiseringsproces.'

De Koning voegt hieraan toe dat de Samenwerkingsgroep in dit geval van mening was dat er geen uitspraken kunnen worden gedaan over een propedeuse als er geen plaatje is van de hele PABO: 'Maar het is natuurlijk idioot als de S.W.G. het stuk van een commissie zou gaan veranderen. Ze kan alleen kanttekeningen plaatsen.' Schram: 'Mijn taak hierbij is vooral stimulerend en coördinerend. Ik merk wel herhaaldelijk, dat je als directeur een inbreng hebt die voor collega's nogal zwaar weegt. Daar hoef je niet omheen. Je hebt veel meer achtergrondinformatie, ondanks het feit dat de collega's die informatie vaak ook kunnen hebben.'

Wierda: 'Bij ons kan iedereen een voorstel doen in de docentenraad, zowel organisatorisch als onderwijskundig. Daar wordt het besproken en daar valt ook het besluit. Als directeur heb je invloed, maar die zie ik als niet meer dan die van een collega. Natuurlijk ben je hier of daar beter geïnformeerd. Maar de docenten zijn vrij in het nemen van een besluit, zolang het niet tegen de wet of eerdere besluiten ingaat. Ik moet als directeur daar uitvoerder van zijn. Natuurlijk moet een besluit consistent zijn: je stopt geen kip in een hondhok. Maar uiteindelijk moet het argument de doorslag geven.'



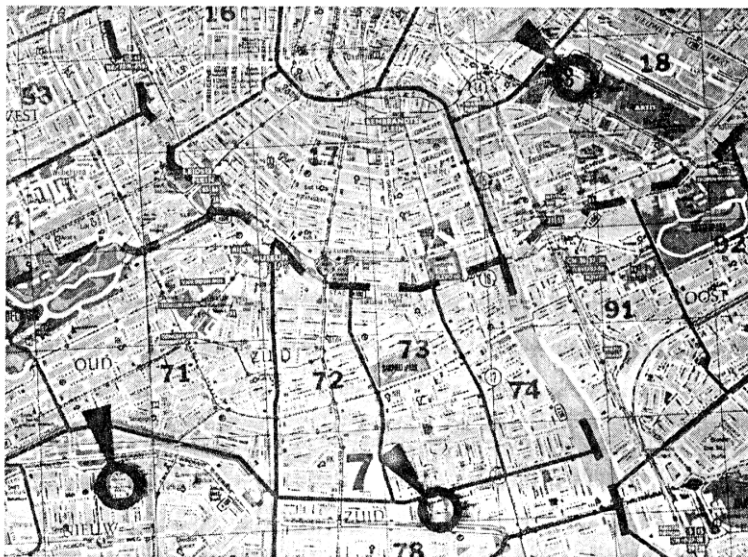
Beschouwt U zich als bewaker van de besluitvorming?

Wierda: 'Nee, als participant!'

De Koning: 'Als directeur kan je natuurlijk wel zeggen: jongens, nu moet er een beslissing vallen, want de zaak moet in behandeling komen. Er zullen dan wel eens meningen tegenover elkaar kunnen staan. Maar ik hoop en verwacht dat er dan beslist wordt op basis van overreding, van argumenten.' Schram: 'Natuurlijk moeten er besluiten worden genomen. Er liggen ook zeker wel knelpunten. Daar zal de A.P.R. een aantal vergaderingen aan moeten wijden. Maar het besluit zal ook in deze raad moeten worden genomen. Daar zitten tenslotte de mensen die het moeten uitvoeren. Dit betekent natuurlijk niet dat een X aantal collega's zo kunnen gaan werken en een Y aantal anders. Dat kan niet. Daar moet je een oplossing voor zoeken, hoe dan ook.'

Wierda: 'Als je verwacht dat het fout kan gaan, zou je, voor je aan de discussie begint, kunnen vragen: waar willen we uitkomen? Willen we één gezicht, één identiteit? Als we het daarover eens zijn, houd ik je aan de afspraak! Wil je dan niet, dan is de consequentie dat je vertrekt. Bovendien moet je een datum vaststellen waarop de beslissing genomen moet zijn. Ook tussendata zijn wenselijk. Het hele proces moet je als directie begeleiden.'

Maar U heeft als directie een aantal verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld



O & O oktober 1983

bewaking van de urenverdeling. Is dat ook aan de A.P.R. om te beslissen?

De Koning: Dat is nog een volmaakt instituutgebonden aangelegenheid. Het enige wat we al jaren hebben, is een *gentlemen's agreement* ten aanzien van persoonsbeleid. Is er een vacature, dan vraag ik aan een collega of hij iemand heeft. Dat staat nu ook op papier. Maar de verdeling van de uren doen we per instituut. Dat doet de directie.'

Wierda: 'Als eindverantwoordelijke natuurlijk.'

Schram: 'Collega X loopt bijvoorbeeld in de garantie. Kan die nu verplicht worden les te gaan geven in de applicatie? Wat hij nog nooit gedaan heeft en ook niet wil. Dat komt in de nascholingscommissie, waar wij als directie met elkaar overleggen. In zo'n geval zullen we alle drie zeggen: Nee, dat kan niet!'

De Koning: 'Een ander voorbeeld, iemand doet in de nascholing niet wat is afgesproken. Wie roept hem ter verantwoording? De eigen directeur of diegene die verantwoordelijk is voor de nascholing? Wij hebben afgesproken dat deze laatste dat doet. Dat geeft soms wel problemen. Een collega kan zeggen: met hem heb ik niets te maken, het is mijn directeur niet. Wij zeggen dan: sorry, de taken zijn verdeeld. De directeur nascholing heeft zeggenschap over een collega van een ander instituut. Anders blijft dit soort zaken altijd via-via lopen. Ik stuur ook een collega die klachten heeft over de nascholing naar dat adres.'

LAATSTE WOORD

Vindt U dat U als directeur het laatste woord moet hebben bij belangrijke besluiten?

Alle drie de heren schudden eensgezind van nee.

De Koning: 'Het is een grote groep die de eindverantwoordelijkheid heeft en uiteindelijk kan zeggen ja of nee. En dat is de Algemene Personeels Raad. Daarin is onze plaats afgebakend. Je kan niet meer doen wat een directeur vijftig jaar geleden deed. En dat willen we ook niet!'

Wat vindt U nu voor de komende tijd het belangrijkste, het moeilijkste?

De Koning: 'Dat de zaken financieel en technisch zo snel mogelijk gestroomlijnd lopen. Dat is mijn verantwoordelijkheid. Schrams zorg is dat het Instituutswerkplan zo snel mogelijk goed door de A.P.R. komt. En Wierda's opdracht is: hoe krijgen we die nascholing tot een goed geheel? Ik leg de knelpunten terug naar ons drieën met onze eigen verantwoordelijkheid.' Schram: 'Het belangrijkste voor mij is – maar ik weet niet of het een soort visioen is waar je misschien op hoopt – dat de drie groepen collega's het met elkaar kunnen vinden in de nieuwe opleiding. Dat is de basis voor de PABO. Om het heel concreet te zeggen: in 1984 hebben we natuurlijk te veel collega's. En dat betekent dat we moeten samenwerken. Dan hopen we maar dat dat kan. En dat we daarvoor de goede instelling hebben.' Wierda: 'Voor mij hangt het samen met het volgende. De toekomstige onderwijsgevende moet een knaap zijn die verstand heeft van onderwijs, maar ook opgeleid is in bijvoorbeeld vergadertechniek. Hij moet de gelegenheid hebben door te studeren: permanente educatie, dus samenhangend met de nascholing. Die zou verplicht moeten worden.'

Eén van de belangrijkste punten voor ons is om de organisatie van de PABO zo snel mogelijk rond te krijgen, zodat we kunnen werken aan de onderwijskundige inhoud. En op grond daarvan pleit ik voor zo snel mogelijke opheffing van de dislokatie.'

Waarmee we terug zijn bij het begin van het gesprek.