



→ Tekst Astrid van de Kerkhof



# Underdog

## met vechtersmentaliteit

### › Het sterke verhaal van de AVS

Tien jaar geleden ontstond de AVS als een vakbond voor schoolleiders in het primair onderwijs. In de afgelopen jaren heeft de AVS zich ontwikkeld tot een volwaardige vak- en beroepsorganisatie voor schoolleiders en hun scholen, met 5000 leden. Een organisatie die haar sporen heeft verdiend en een belangrijke rol speelt in de onderwijswereld. In deze Kader Primair halen we wat herinneringen op.

“Dit gaat óver ons, niet met ons. Als het zo moet denk ik dat we beter onze eigen organisatie kunnen beginnen.” Voorjaar 1993. Het primair onderwijs is in beweging. De vakbonden (KOV, ABOP en PCO) organiseren een conferentie over schoolleiding. Eén van de onderwerpen is het formatiebudgetsysteem en de

gevolgen voor schoolleiders. De stemming onder de aanwezige directieleden is niet echt positief, ze hebben al genoeg aan hun hoofd en op een topdown invoering zitten ze niet te wachten. Eén van de directeuren, Ton Duif van de Teresiaschool in Waalwijk, neemt het woord. Andere aanwezigen en journalisten pikken het op, hier wordt geschiedenis geschreven: de leidinggevenden in het primair onderwijs willen een eigen club oprichten!

Terug in Waalwijk startte Duif met zijn collega directeuren een commissie om deze snode plannen verder uit te werken. “We spraken grote woorden, deden stoere uitspraken, maar als je er dan echt mee aan de slag wilt zijn de meesten toch te druk. ‘Je moet eens naar de AVS bellen’, zei toen iemand. De AVS was

destijds een vereniging van rectoren in het voortgezet onderwijs, maar misschien konden we elkaar vinden. “Dus toen ik in gesprek met Rinnie van der Horst en Benno Elsen ging – bleek dat ze op de NOT van dat jaar al veel vragen vanuit het primair onderwijs hadden gehad. Zij zagen wel wat in samenwerking en in augustus zat ik met vakbondsvrijstelling twee dagen per week bij de AVS als de divisie PO. Die divisie moest een bestuur hebben. Een oproep in ‘Director’, dat eenmalig onder alle PO scholen werd verspreid, leverde genoeg reacties op. Met mensen als Berend Redder, John Smulders, Marjan Kool, Peter van Leeuwen en Maarten Jongepier gingen we toen van start. Als onderdeel van de AVS kregen we een plek aan de overlegtafel van het SCOP afdeling PO. Ton Schouten, directeur in Dongen, kwam er bij op het bureau, voor twee dagen per week, Ad Goumans, directeur uit Eindhoven al snel fulltime.

Bij de start van de AVS was de band met de LVSO heel sterk. Roelf Willemstein, nu directeur van de AVS en toen actief voor WSNS vanuit zijn school voor speciaal onderwijs in Den Haag volgde in 1994 Wil Jaegers op in het algemeen bestuur van de AVS. De Landelijke Vereniging Speciale Onderwijszorg (LVSO) was toen ook nog maar net opgericht en nog een club voor directieleden. Willemstein: “Het was geen formele constructie, maar gewoon handig om iemand vanuit de LVSO bij de AVS te hebben. Ik vond ook dat je het niet alleen over je eigen mensen moest hebben maar over het hele primair onderwijs in brede zin.” Belangenbehartiging en arbeidsvoorwaarden, daar ging het om, maar verder hadden we in dat eerste jaar nog niet zo veel. Wat konden we onze veertig leden bieden? Zo werd onze eerste training geboren. Met ‘Directie ken uw positie’ trokken we het land in. Ik moet nu lachen als ik het zie – de map staat nog ergens in de kast – maar dat was toen al heel wat.”

### Grote broek

Dé kans voor de AVS kwam toen de oorspronkelijke AVS leden, de rectoren uit het voortgezet onderwijs, zich bezonnen op hun positie en zichzelf meer als werkgever dan als werknemer bestempelden. De schoolleiders in het VO stopten met de AVS als vakbond en richtten hun eigen Vereniging voor management in het Voortgezet Onderwijs (VVO) op. Het Nederlands Genootschap van Leraren, dat toen nog deel uitmaakte van het Ambtenarencentrum, fuseerde met de ABOP tot de Algemene Onderwijsbond en verliet ook het Ambtenarencentrum (AC). En toen zat de AVS daar, als enige vertegenwoordiger van een paar honderd schoolleiders, ineens als woordvoerder in het AC. Natuurlijk ging dat niet zonder slag of stoot (van met name de grotere bonden). Maar we grepen deze kans. In augustus 1996 stond de AVS ‘op eigen benen’ en kwamen Ady Hoytink en Henk Hendriks de jonge zelfstandige AVS versterken. Duif: “Ady en ik hebben

toen als gekken lopen rennen om alle overleggen in te vullen en onze positie te markeren.”

Ondertussen stond Gerard Langeraert, penningmeester van het bestuur, iedere vrijdagochtend om 5.15h op om vanuit Zeeland op tijd in Utrecht te zijn. Dan kon hij vóór de bestuursvergadering nog de financiële administratie doen. “Het ging erg snel allemaal”, herinnert zich Langeraert, die voordat hij bij de AVS kwam als directeur vakbondsactiviteiten voor de Katholieke Onderwijsvakvereniging (KOV) deed en de financiën voor WSNS in Zeeland afhandelde. “Binnen een paar jaar groeiden we van een begroting van een paar duizend gulden en heel uitvoerend rekeningen betalen, naar gesprekken met de accountant over het jaarverslag. Met al onze grootse plannen balanceerden



### ‘Geen lid van de AVS? Dan kan je vertrekken!’

we eigenlijk voortdurend op de rand van het faillissement en ik heb heel wat gesprekken met Ton Duif gevoerd om te proberen hem een beetje af te remmen. Duif: “We hadden wel een grote broek aan ja, maar daardoor konden we groeien. We hadden veel geloof in eigen kunnen, zeiden nooit nee en zeiden nooit dat we het niet konden. We zijn altijd een underdog met een vechtersmentaliteit geweest. We gaan erop af.” Langeraert, lachend: “Hij heeft zich inderdaad nooit door mijn voorzichtigheid laten afremmen.”

### Duizend leden met een modem

Het vertrouwen van de leden was de belangrijkste basis voor wat we deden. Ledengroei was belangrijk, ook voor de financiën. “Oh, als we toch eens duizend leden hadden”, verzuchtte ooit Duif, “wat zouden we dan allemaal kunnen doen...” De grootste ledenklapper uit de geschiedenis van de AVS was de wervingsactie van 1996 in samenwerking met Schoolnet. Het kennismakingscadeau, een 14K4 modem, was toen helemaal ‘hot’ en leverde in één klap zeshonderd nieuwe leden op. Duif: “Dat waren nog eens tijden, met ware heldendaden op het gebied van ledenwerving; van een bestuurslid-directeur John Smulders die op vrijdagmiddag zijn leerlingen stapels mailingen in enveloppen liet steken (waartegen een aantal ouders daarna wijselijk protesteerde), tot een directeur die iedereen in zijn directiebaad dreigde ‘Geen lid van de AVS? Dan kan je vertrekken!’” De meeste nieuwe leden bleven toen ook nog een jaar of twee lid van hun oude bond en keken eerst de kat uit de boom. Wat ging die AVS allemaal doen? Het was heel belangrijk om een aantrekkelijker pakket te bieden dan die bonden voor hun functie-groepen hadden. Vanaf het begin zorgden we met Kader Primair voor een goede informatievoorziening, »

specifiek voor directeuren. Maar het allerbelangrijkste was gewoon het idee dat er een club was die voor je opkwam en dat je trots kon zijn op je eigen groep.”

### Wat gaat die vakbond doen?

Henk Hendriks, die vanuit het Platform Vitaal Leraarschap bij de vereniging terecht kwam: “Het was ook belangrijk om zelf nieuwe dingen te bedenken. Een geluk voor ons was dat in 1995 schoolleidersopleidingen ontstonden en er geld en tijd werd vrijgemaakt voor de professionalisering van de beroepsgroep.” De vakbond ging iets gekks doen: de eigen leden professionaliseren. Dat werd een grote meerwaarde ten opzichte van de andere bonden en versterkte het contact met de leden.



### De bisschop vroeg de zegen voor de adviseur

Er was toen echt sprake van een vacuüm tussen besturen en scholen en een wildgroei in het bovenschools management. We hebben toen zo’n twintig trajecten voor een organisatieprofiel mee vormgegeven – en we waren er ook heel trots op dat ons als jonge club, die toch moest concurreren tegen gevestigde instellingen, zoveel vertrouwen werd gegeven. Hendriks: “We gingen het land in om voorlichting te geven, met de cursus schoolplan bijvoorbeeld. Dat leverde niet alleen veel goede contacten met scholen en besturen, maar ook bijzondere situaties

op. Zo zat ik op een dag bij een groep katholieke besturen, waar Bisschop Muskens van Breda ook de zegen vroeg voor de adviseur.

We werkten altijd heel procesmatig, we probeerden met alle bestuursleden en directeuren samen tot een consensus te komen. Zo’n traject duurde al snel drie-kwart jaar, want directeuren willen nou eenmaal niet graag een baas boven zich. Het boekje van Paul van Agten en Marc van Seeters was toen echt de ‘bijbel’, met acht modellen voor bovenschools management. Bij hele sterke directeuren kwamen we meestal tot een groeimodel met een collegiaal managementteam. Bij minder sterke en verstandige directeuren tot een bovenschools management in de lijn. En natuurlijk werden bij al die trajecten de strooifolders van de AVS weer uit de koffer gehaald. Dat leverde toen vaak zo’n twee of drie nieuwe leden per traject op.”

Behalve de grote broek en de sterke verhalen wordt er bij de AVS vooral hard gewerkt. Met de groei van de AVS veranderde de positie van leidinggevenden in het primair onderwijs. Een maand radiostilte na iedere Kader Primair was wel wat veel en zo ontstond Kadernieuws, aanvankelijk niet meer dan een gekopieerd A4-tje.

Een echte stap vooruit was de verhuizing naar Nieuwegracht 1. Voorheen huurden we twee kamers bij de VVO. Netwerken aanleggen, meubilair kopen en vooral goochelen met geld om het allemaal te kunnen betalen. Al snel bleek ook dit pand te klein en werd Nieuwegracht 3 en 23 eraan toegevoegd. Kunnen we de missie van de AVS nou in één zin samenvatten, vroegen de medewerkers van het AVS bureau zich in augustus 2001 af? Een uurtje brain-



Met de groei van de AVS veranderde de positie van leidinggevenden in het primair onderwijs.



stormen leverde verrassend veel consensus op over het geloof door goed management het onderwijs te kunnen verbeteren. Onze slogan 'Goed onderwijs door goed management' was een feit. Het is niet alleen een herkenbaar, maar ook een duidelijk uitgangspunt gebleken en met een glimlach zien we hoe ook andere onderwijsorganisaties de uitdrukking 'goed onderwijs' of 'goed management' in hun slogan hebben opgenomen.

Duif: "We zien nu dat schoolleiders steeds meer behoefte krijgen aan één loket voor professionaliteit, kwaliteit, belangenbehartiging en werkgeverszaken. Zou het niet geweldig zijn al die zaken onder één dak te brengen? Ons sterke verhaal voor de nabije toekomst luidt dan ook dat wij het initiatief nemen om te komen tot één sectororganisatie voor het primaire onderwijs. Een sectororganisatie die de belangen van zowel de scholen als de schoolleiders gaat behartigen. Ik beseft dat ik daarbij misschien tegen heilige huisjes aanschop, maar het is hard nodig om te komen tot een 'one stop shop' model. Geen versnippering meer, één stem, één visie en één verhaal naar alle partijen waar we afhankelijk van zijn. Dat dient onze belangen het beste en maakt ons als groep sterk in de woeelige tijden die gaan komen."



Voorzitter Ton Duif: "We hadden veel geloof in eigen kunnen."

Dit betekent dat na veel gepraat met alle betrokkenen in de afgelopen jaren het tijd wordt de meningsverschillen over boord te zetten en constructief en daadkrachtig aan de slag te gaan. "Want het is de kracht van de AVS dat we onze sterke verhalen ook in daden omzette."

› Met dank aan Ton Duif, Roelf Willemstein, Gerard Langerart, Henk Hendriks en Monique Duparant en al onze leden die niet bij dit gesprek aanwezig waren, maar wel iedere dag het sterke verhaal van de AVS waarmaken.



## › Professionele ontwikkeling

Ron Bruijn is algemeen directeur van de regionale stichting voor openbaar primair onderwijs Surplus in de kop van Noord-Holland. Wat vindt hij de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar. En wat voor ontwikkelingen ziet hij voor de komende jaren.

"Een van de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen jaren is het stimuleren van de professionele ontwikkeling van het beroep. Het ministerie zet sinds midden jaren '90 in op het vergroten van de autonomie. Door scholen financieel autonoom te maken kunnen ze meer hun eigen koers uitzetten en over de middelen beschikken om die koers te realiseren. Daarbij hoort dat je rekenschap aflegt aan de maatschappij. Bijvoorbeeld door schoolplannen en schoolontwikkelingsplannen te schrijven. Ook zien scholen regelmatig de inspecteur langskomen. Daarnaast is er een bestuur dat er ook nog iets van vindt."

Wij geven vorm aan de autonomieontwikkeling door doelsturing. Elke school gaat na of de eigen doelen passen bij de missie, de visie en de doelen zoals wij die voor de stichting hebben geformuleerd. Op die manier maken scholen schoolspecifiek

beleid dat past binnen de kaders van de stichting.

Weer Samen Naar School is een andere belangrijke ontwikkeling van de afgelopen jaren. Dat heeft ongelooflijk veel invloed gehad. We zijn ons meer bewust geworden van wat nodig is om deze kinderen goed onderwijs te geven. Het heeft de draagkracht van het basisonderwijs tot aan haar grenzen belast. Ik denk dat we het idee van een standaardpakket uitgaande van de leerstof moeten loslaten. Veel meer moeten we uitgaan van de leerbehoefte en de instructiebehoefte van kinderen en daaraan tegemoet komen. Dat brengt een toenemende drang naar professionaliteit van de leerkrachten met zich mee. Je ziet een toenemend zelfbewustzijn van de groepsleerkracht die steeds sterker wordt aangesproken op wat hij of zij weet te realiseren aan leersituaties. Leerkrachten die

minder vanuit slachtofferschap en een klaagcultuur handelen, maar zelf meesterschap bereiken.

De trend van autonomievergroting zal zich de komende jaren voortzetten. Zeker onder invloed van de lumpsumbekostiging. Dat leidt tot onderwijskundig ondernemerschap. Het zou mij niet verbazen als wij toegroeien naar grotere onderwijsorganisaties. Ik denk dat op de langere termijn verschillende denominaties samengaan in regiobesturen, waarbij de eigen identiteit behouden blijft. Nu al zie je de tendens dat samenwerking meer gezocht wordt op basis van onderwijsconcepten en minder op gebied van geloofsrichting. Binnen die grotere verbanden moet wel ruimte blijven voor kleinschaligheid. Het basisonderwijs is lokaal georganiseerd, daar moet je ruimte voor blijven maken."



## › Ondersteunen bij ICT-beleid

Vanaf eind jaren negentig ondersteunt de AVS directeuren bij het maken van ICT-beleid. De overheid kwam in die jaren met een substantiële subsidie ter versterking van de innovatie en ICT in het onderwijs.

In de tien jaar van het bestaan van de AVS is ICT altijd nadrukkelijk in beeld geweest. De focus was daarbij gericht op visie en beleid.

Een werkgroep binnen de AVS startte voortvarend met het uitvoeren van beleidstrajecten overal in ons land. Deze trajecten waren vooral gericht op het ondersteunen van directeuren bij het maken van ICT beleid, het stimuleren van teams om ICT als hulpmiddel bij het primaire proces te gebruiken en het adviseren bij het inrichten van netwerken.

Aanvankelijk richtten de scholen hun aandacht vooral op de hardware. Welke computers zijn nodig, hoeveel en hoe kom ik aan voldoende computers. De meeste van die scholen hebben nu wel een volwaardig netwerk draaien en hebben een redelijk aantal computers beschikbaar. De omslag naar het denken over ICT als hulpmiddel bij het primaire proces is gemaakt. De hamvraag in het Primair Onderwijs blijft echter nog steeds: hoe maak ik in mijn dagelijkse

praktijk op een zinvolle manier gebruik van ICT.

Nieuwe initiatieven zoals GrassRoots proberen hier handreikingen te geven. GrassRoots is een stimuleringsinstrument om veranderingen te bewerkstelligen in het onderwijs. Hiermee worden leerkrachten gemotiveerd om op een nieuwe, creatieve wijze onderwijs te geven. Het gebruik van ICT is hierbij een middel en katalysator.

Verder werkt de AVS samen met Kennisnet. De verbeteringen die Kennisnet heeft ingevoerd – een verbeterde zoekmachine, het opzetten van een programma voor educatieve software – leiden hopelijk tot meer kansen voor het primair onderwijs op ICT gebied.

De komende 10 jaar zullen wij nog meer de nadruk leggen op ICT als hulpmiddel in de dagelijkse praktijk. Wij zullen blijven wijzen op de innovatieve kansen en blijven adviseren over hoe die kansen te pakken. ◀



## › De oprichting van de AVS

Ton van Cuijk is directeur van basisschool de Toermalijn in Heesch. Wat vindt hij de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar. En wat voor ontwikkelingen ziet hij voor de komende jaren.

“Wij zijn in 1992 gefuseerd en vanaf die tijd alleen maar gegroeid. We hebben een gigantisch toename gekend van leerlingen en leerkrachten. Het is een zware dobber om alles en iedereen op één lijn te krijgen en op de rails te houden. We hebben nieuwe onderwijsvormen geïmplementeerd, een bovenscholings management gekregen en zijn o.a. bezig met het omschrijven van en het invoeren van Integraal Personeelsbeleid. De uitdaging is om de organisatie dicht bij de mensen te houden en ook omgekeerd. Mensen denken vaak in bedreigingen in plaats van in kansen of mogelijkheden.

Een belangrijke gebeurtenis van de afgelopen tien jaar is natuurlijk ook de oprichting van de AVS! Eindelijk een club die zich ging bezighouden met de competenties van leidinggevend en de ontwikkeling van het eigen vak. En er ronduit voor uitkomt, daar trots op te zijn.

Voor de komende jaren maak ik mij zorgen over het tekort aan leerkrachten en leidinggevend. Het is moeilijk om goed gekwalificeerd personeel te verwerven en alle klassen bezet te houden. Daarnaast zie je de vervrouwelijking doorgaan. Je ziet te weinig jonge mannen die geïnteresseerd zijn de opleiding te volgen. Waar ligt dat aan? Misschien dat we iets moeten doen aan onze te platte organisatie.

Bepaalde taken zoals, ict-er, intern begeleider of remedial teacher zouden functies kunnen worden. Je kunt er ook aan denken vakgebieden als rekenen, taal en lezen tot specialismen te maken en zo hoogopgeleide mensen aan te trekken die goed in staat zijn handelingsplannen te schrijven en uit te voeren met betrekking tot deze instrumentele vaardigheden. Daar hoort dan wel een beloning tegenover te staan die het interessant maakt te kiezen voor basisonderwijs. Over de lumpsum hoef ik mij geen zorgen te maken. Binnen onze stichting hebben wij een financieel beheersman die dat allemaal netjes regelt.” ◀



## › Voor collega's, door collega's

De AVS stond u de afgelopen 10 jaar bij met raad en daad.

Onder andere via de helpdesk.

Hoe ging dat in den beginne? Leden hadden vragen, de AVS had adviseurs die wel iets wisten. Te pas en te onpas werden zij aan de telefoon geroepen om antwoorden te verstrekken op brandende kwesties. Dat kon en dat moest beter. Zo kwamen wij tot het inrichten van een heuse *helpdesk*. Een klein team van flexibel inzetbare collega-directeuren die het begrip collegiale consultatie handen en voeten gaven en nog steeds geven.

Met de ledengroei groeide ook de *helpdesk*. Niet alleen in bezetting maar ook in professionaliteit. Naast de instant antwoorden die nog steeds voorhanden zijn, richtte de focus zich ook op het helpen van de directeur om zichzelf te helpen. Waar vind je het antwoord op jouw vraag. Waar kun je kennis vandaan halen? In plaats van een gedetailleerde werktijd-factorberekening voor te schotelen, is het beter uit te leggen hoe je dat nu precies doet.

Vragen waren er altijd en zullen er altijd blijven. Elke nieuwe regeling, elke nieuwe oekaze van het ministerie, leidt onvermijdelijk tot onduidelijkheid en dus tot vragen.

Hoe zit het met roken in de school? Wat betekent deze passage in de CAO PO precies? De normjaartaak, taakbeleid, zomaar een greep uit de onderwerpen die met regelmaat terugkeren op het bordje van onze *helpdesk* medewerkers.

Daar komen nieuwe items bij. Een stijger op de hitlijst is het aantal vragen over managementstructuren en de eigen rechtspositie binnen die nieuwe structuur.

Hoe gecompliceerd vragen soms ook kunnen zijn, het devies blijft: we weten het of we zoeken het op.

Voor collega's, door collega's. ◀



## › De school als leerwerkplaats

Don Holman is directeur van sbo-school Op Maat in Alphen aan de Rijn. Wat vindt hij de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar. En wat voor ontwikkelingen ziet hij voor de komende jaren.

“Het besluit, in 1992, om Nederland op te delen in samenwerkingsverbanden met een continuüm van zorg zie ik als één van de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen jaren op mijn onderwijsterrein. En natuurlijk het besluit om de lom- en mlk-scholen samen te voegen tot scholen voor speciaal basisonderwijs. Een en ander verliep niet geheel zonder slag of stoot. Deze ontwikkelingen, gecombineerd met onrust op het gebied van onderwijswetgeving, heeft veel energie gekost. Uit financieel oogpunt zal het wel nodig zijn geweest en het onderwijskundige jasje Weer Samen Naar School klinkt aannemelijk, maar

achteraf bezien kun je stellen dat het een behoorlijk zware opgave is om budgetneutraal binnen één organisatie veel uiteenlopende complexe hulpvragen te begeleiden. Waar ook nog eens verschillende fusies bovenop kwamen.

Voor de komende jaren zie ik in ons samenwerkingsverband een verdere ontwikkeling van de bestuurlijke samenwerking. Scholen worden meer ondernemend en zullen hun onderwijs meer gaan afstemmen op de mogelijkheden en behoeften van kinderen. Er komt een betere afstemming tussen zorg en onderwijs in de regio waarbij het sbo haar expertise en bemiddeling op grond van

vraagsturing ter beschikking stelt. Het speciaal basisonderwijs krijgt een beperkte omvang en ontwikkelt zich in de richting van een leerwerkplaats. Op Maat betreft In januari 2006 een nieuw schoolgebouw, een ‘flexibel’ ontwerp waarin meer rekening is gehouden met de nieuwe eisen van anders leren. Onderwijs Op Maat dus. Ik verwacht dat deze ontwikkelingen de komende jaren veel enthousiasme zal losmaken en dat het plezier bij de leerlingen, ouders en collega's in het samenwerkingsverband zal toenemen.



## › Van praktische ondersteuning naar coaching

De weg van praktische ondersteuning naar School for Leadership beslaat een periode van 10 jaar waarin het de AVS steeds gelukt is in te spelen op de vraag vanuit het veld.

In die beginjaren waren het vooral de praktische vragen van directeuren die om aandacht vroegen. Hoe voer ik een formatieberekening uit? Hoe ga ik om met ontslag van personeel? De AVS gaf ondersteuning bij al dit soort uitvoeringsvragen waar scholen tegenaan liepen. Kennisoverdracht verliep ad hoc, al naar gelang de behoefte van dat moment. Een dagje trainen hoe invulling te geven aan het schoolplan of stoeien met de normjaartaak. Een werkwijze die vroeg om meer structuur, maar toch op veel waardering mocht rekenen.

Langzaam verschoof de aandacht van praktische ondersteuning naar begeleiden en coachen. De directeur moest meer autonoom worden en voldoende toegerust raken om zelf het hoofd te kunnen bieden aan de problemen die op zijn of haar pad kwamen. Over welke competenties moet

een directeur primair onderwijs beschikken en hoe kunnen wij als AVS een bijdrage leveren aan het verwerven van die competenties. Het cursusaanbod groeide, werd breder en breder en vond veel afzet en waardering. In 2001 behaalde de AVS als eerste organisatie in het primair onderwijs een mastertitel voor de Opleiding Bovenschools Management.

Intussen is de AVS toe aan een nieuwe stap in de ontwikkeling van professioneel leiderschap. Met de School for Leadership helpen wij schoolleiders aan de bagage die zij nodig hebben voor hun functioneren in de toekomst. Door middel van specifieke trainingen, opleidingen en workshops ondersteunen we schoolleiders bij het omgaan met nieuwe ontwikkelingen en algemene leidinggevende aspecten. We zijn klaar voor de toekomst. ◀



## › IPB geeft beweging

Toon Keursten is directeur van basisschool 't Otterke in Beek en Donk. Wat vindt hij de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar. En wat voor ontwikkelingen ziet hij voor de komende jaren.

“Het integraal personeelsbeleid zie ik zeker als de belangrijkste ontwikkeling van de laatste tien jaar. Je wordt je meer bewust van de sterke en de zwakke punten van een leerkracht. Waar moet bijscholing volgen en welke werkplek past het best bij die persoon. Leerkrachten die al een tijd op één plek geparkeerd stonden, pakten enthousiast de draad op. Ook zij worden zich beter bewust van hun sterke en zwakke punten. Je krijgt beweging in het veld. Het merendeel van de mensen wil mee, verder via IPB en POP. Er ontstaat mobiliteit, zeker binnen de school. Ondanks mijn 61 jaren ben ik zelf ook in beweging. Ik merk dat het heilige vuur blijft branden. Ik denk, eerlijk gezegd, dat het vuur waarschijnlijk toch wel was blijven branden, al heeft het IPB dat ongetwijfeld versterkt.

Wij zijn al een aantal jaren een school op weg naar Daltononderwijs. Er zijn al veel stappen gezet, maar er moet nog veel gebeuren in onze ontwikkeling richting dit Daltononderwijs. De meer sturende en begeleidende, soms ook meer op afstand spelende rol van de leerkracht is een belangrijke en overigens noodzakelijke ontwikkeling waarbij kinderen beter tot hun recht komen. De uitdaging voor mij is het team in dit proces te leiden zonder ongelukken te laten gebeuren.

Een tweede ontwikkeling die ik heel belangrijk vind is ICT. Hoe breng je dat op een goede manier binnen het onderwijs? Bij ons gaat dat voortreffelijk, maar er blijven nog genoeg verbetermomenten over.

Voor de komende jaren zie ik uiteraard de lumpsumbekostiging als de grootste uitdaging. Wij zijn wat dat aangaat nog in de beginfase. Ik heb een cursus gevolgd met andere directieleden. Dit jaar zou proefjaar zijn, we zouden werken met twee begrotingen. Maar dat is door onze besturenfusie niet van de grond gekomen. Die fusie is trouwens ingegeven door lumpsum. Na de fusie kunnen we beter uit de voeten, absoluut! We waren al gefuseerd naar acht scholen en komen nu in een nog groter verband met een bovenschools management. Een goede ontwikkeling als je ziet wat er allemaal gedaan moet worden. Het bovenschools management neemt taken weg zodat ik mij meer kan richten op mijn eigen school en mijn eigen primaire taken.” ◀