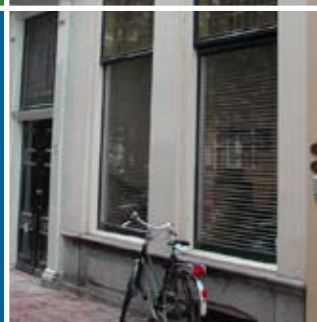
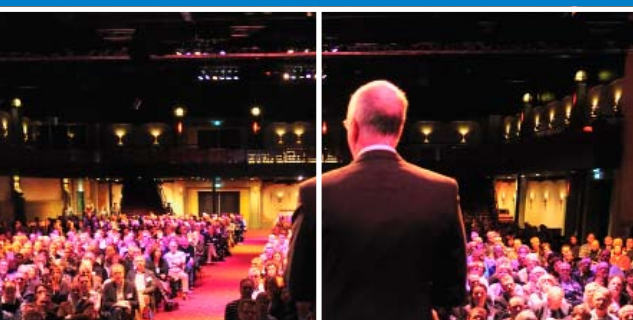


Algemene Vereniging Schoolleiders
in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs

jaar- verslag 2008 2009



Beste collega's geachte leden



Een jaarverslag is hét moment om even terug te kijken op de gebeurtenissen van het afgelopen schooljaar en de koers die de AVS gevaren heeft. Het is ook een document waarin de AVS verantwoording aflegt over de inspanningen voor haar leden, subsidiegevers en andere belanghebbenden.

Ook dit jaar was ik voorzitter van de AVS, een functie waar ik nog steeds mijn hart en ziel in kan leggen. Als ex-schoolleider en alweer vijftien jaar voorzitter, laten de ontwikkelingen in het onderwijs mij geen dag 'onberoerd'. De AVS zet zich ervoor in om schoolleiders zo veel mogelijk te ondersteunen in de uitoefening van hun vak.

Het brede werkveld van de AVS omvat individuele en collectieve belangenbehartiging, professionalisering en werkgeversgerelateerde aangelegenheden. Er zijn dus veel onderwerpen die we in een jaarverslag kunnen behandelen. We hebben er dit jaar voor gekozen enkele speerpunten eruit te lichten en wat thema's aan te kaarten die voor de AVS en het onderwijsveld van belang zijn.

In het schooljaar 2008-2009 was er sprake van een toenemende invloed van de politiek op het onderwijs. We zagen de druk op besturen en scholen toenemen met de invoering van referentiekaders voor taal en rekenen en de toenemende bevoegdheden van de inspectie. Scholen geven aan dat ze het vaak moeilijk vinden om met die verantwoordingslast om te gaan, of niet weten waar ze aan toe zijn. Vragen over wat de toenemende autonomie precies inhoudt en de roep om meer transparantie waren aan de orde van de dag. De AVS staat deze scholen bij door middel van ondersteuning door middel van onze helpdesk, adviestrajecten en informatie in onze bladen en op onze website.

Een andere ontwikkeling is de toegenomen afstand tussen schoolleiders en bestuurders. Een ontwikkeling die de AVS betreft. Beide leidinggevendenden hebben verschillende belangen, maar ze kunnen ook niet zonder elkaar. Bestuurders doen een beroep op schoolleiders voor het reilen en zeilen van de dagelijkse gang van zaken. De AVS pleit ervoor meer mensen bij het beleid te betrekken (denk aan een bredere toplaag), oftewel gedeeld leiderschap. Veel schoolleiders worstelen echter met hun beslissingsbevoegdheid. Daarom is **good governance (zie pagina 7)** zo belangrijk, om meer duidelijkheid over taakverdelingen te krijgen.

Collectieve belangenbehartiging is natuurlijk een van de belangrijkste speerpunten van de AVS. Mede dankzij de onderhandelingen van de AVS hebben alle directeuren er in het verslagjaar 275 euro salaris per maand bijgekregen. Aan het begin van het schooljaar zette de AVS de actie 'helpdeschoolverzuip't' op: de roep om meer ondersteuning door conciërges en administratieve krachten. In het veld zijn daarvoor zo'n 200.000 handtekeningen verzameld. Verderop in het jaarverslag leest u meer over deze actie en andere stappen die genomen zijn op gebied van **collectieve belangenbehartiging (zie pagina 4)**. Het was al met al een schooljaar waarin de overheid nog redelijk investeerde in onderwijs. Met de opkomende crisis vreest de AVS wel voor meer bezuinigingen in het schooljaar 2009-2010 en daaropvolgende jaren.

Ook individuele belangenbehartiging blijft natuurlijk een belangrijke taak van de AVS. De **AVS Helpdesk (zie pagina 5)** is aan het einde van het verslagjaar uitgebreid tot vier vaste krachten. De helpdeskmedewerkers ervaren dat steeds meer bovenschools managers kampen met onduidelijke taakomschrijvingen, geen adequate opleiding, arbeidsconflicten et cetera. Zo nodig sturen onze helpdeskmedewerkers deze mensen door naar de juristen die bij de AVS zijn aangesloten. Ik krijg vaak op scholen te horen dat AVS-leden zeer tevreden zijn over deze dienstverlening. In het verslagjaar maakten wij gebruik van twee advocatenkantoren en is gestart met het opzetten van een eigen juridische dienst voor werknemersondersteuning.

Een belangrijk thema was natuurlijk Passend onderwijs, dat vorig schooljaar een groot deel van het (politieke) debat beheerste. Een belangrijke vraag is hoe je Passend onderwijs organiseert, omdat er zoveel mensen en organisaties bij betrokken zijn. En, wat we ook niet uit het oog moeten verliezen, is elk kind niet een zorgkind? Alle aandacht gaat naar probleemkinderen, maar we moeten niet alleen op de problemen focussen. Om scholen goed voor te bereiden op de nieuwe situatie ontwikkelde de AVS de simulatietools Kind op de Gang (voor het primair onderwijs) en Leerling bij de Les (voor het voortgezet onderwijs). Meer over passend onderwijs en deze tools leest u in de paragraaf **Passend onderwijs (zie pagina 6)**.

Aan het einde van dit schooljaar was er nog een ander discussieonderwerp – tussen vakbeweging, werkgeversorganisaties en kabinet – dat op gang kwam: de toekomst van de AOW. Hoe bereiden we de sector voor op de vergrijzing? Willen we wel of niet doorwerken na ons 65^{ste}? Om hierover meer duidelijkheid te krijgen en de mening van onze leden te peilen hebben we in oktober 2009, net buiten het verslagjaar, een enquête onder onze leden uitgezet. Behandeling van dit onderwerp valt dus net buiten dit jaarverslag (maar het antwoord kunt u natuurlijk wel terugvinden via een van onze communicatiekanalen).

Een ander actueel onderwerp was de ‘heroriëntatie op de maatschappelijke positie van de school’. We hebben het dan over een veranderende maatschappij die steeds meer vragen en eisen stelt en scholen die zich hieraan moeten aanpassen. Hoe gaan scholen hiermee om? Wat hebben ze nodig om les te kunnen geven in deze maatschappij? Wat kunnen scholen toevoegen aan de maatschappij? Ik hoor van onze **AVS-adviseurs** dat vragen die hieruit voortvloeien veelal onderwerp zijn van **adviestrajecten**, die zij voor steeds meer leden verzorgen (zie pagina 9 en 10).

Uit die veranderende maatschappij en de invloed daarvan op de gewijzigde rol van het onderwijs (wat je bijvoorbeeld ziet aan meer gedifferentieerd aanbieden van onderwijs) is de ontwikkeling van de Sterrenschool – die van harte werd ondersteund door de AVS – voortgekomen. Deze ‘ideale’ school verbindt onderwijs, sport, cultuur, sociale vorming en kinderopvang met elkaar. Het onderwijs wordt meer verdeeld over de dag, zodat de leerbelasting evenwichtiger wordt. Ook voor ouders kan het prettig zijn als er langere opvang op school is. Het is een heel andere manier van kinderen opvoeden en onderwijs geven. Ook de ontwikkeling van de brede school en een ruimer aanbod van kinderopvang en BSO is een weerslag van de veranderde maatschappij. De AVS staat haar leden met haar expertise daarin bij.

Omdat de AVS zich ook bekommert om de kwaliteit van het onderwijs kan en wil de AVS niet voorbijgaan aan de aandacht voor zwakke scholen. Daarbij zien we dat de overheid steeds meer de nadruk legt op het oplossen van problemen door de zwakke scholen zelf. De AVS kan natuurlijk ondersteunen bij vragen van schoolleiders om ze beter toe te rusten voor het werk dat ze moeten doen en coachings- en begeleidingstrajecten en kwaliteitsmetingen aanbieden.

Een andere kwaliteitsdiscussie is door de AVS aangezwengeld: het op een hoger niveau brengen van lerarenopleiding en pabo. Er zijn in de loop der tijd een aantal academische pabo’s opgericht, die een verlengde zijn van deze ontwikkeling.

In het schooljaar 2008-2009 wordt de PO-Raad steeds bekender. Wel ging de AVS met de PO-Raad in gesprek over haar ‘representativiteit’, omdat deze op een aantal punten wat achterbleef. Besturen vroegen zich af wat ze voor hun lidmaatschap van de PO-Raad terugzagen (*value for money*) en of ze met hun problemen wel bij de PO-Raad terecht konden. Voor de buitenwereld is het nog niet altijd duidelijk dat de AVS en PO-Raad complementair aan elkaar zijn: de AVS richt zich op de werknemersbelangen en de PO-Raad op de werkgeversbelangen. Het gesprek over de taakverdeling van de dienstverlening tussen de AVS en de PO-Raad is in het verslagjaar begonnen en wordt verder uitgewerkt in het schooljaar 2009-2010. De bedoeling is dat de AVS zich meer richt op onderwijsinhoudelijke zaken (en ondersteuning) en vakbonds-aangelegenheden voor de leidinggevenden.

Dan speelde er nog de discussie rond de citotoets: of deze toets wel zinvol is en of deze wellicht beter later in het schooljaar afgenomen kan worden. De AVS zit samen met de PO-Raad en VO-raad in een werkgroep, die met de mogelijkheden experimenteert. Zo onderzoekt de werkgroep ook of de toets online is af te nemen.

In het verlengde hiervan is de AVS vorig jaar bezig geweest met



Onze educatieve reizen naar het buitenland zijn nog steeds een jaarlijks terugkerend succes.

het tot stand brengen van een betere samenwerking tussen de sectoren PO en VO. Er is nu een werkgroep die regelmatig overlegt met de PO-Raad en VO-raad om te onderzoeken hoe de overgang van leerlingen tussen primair en voortgezet onderwijs soepeler kan verlopen. Beide sectoren laten zien wel bereid te zijn om samen voor hetzelfde doel te gaan.

Op gebied van internationalisering is er ook het een en ander gebeurd. De AVS biedt financiële en secretariële ondersteuning aan de internationale schoolleidersvereniging ESHA. Ook is besloten dat ondergetekende per 1 januari 2010 de nieuwe voorzitter van de ESHA wordt. Een mooie uitdaging! Er vindt steeds meer uitwisseling plaats met schoolleiders uit het buitenland, via bijeenkomsten over onderwerpen als leiderschapontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteit. Zo kunnen organisaties en scholen elkaar grensoverschrijdend helpen. Ook onze educatieve reizen naar het buitenland zijn nog steeds een jaarlijks terugkerend succes.

En *last but not least*: vorig schooljaar was ook financieel een succesvol jaar: onze financiën van de AVS hadden een positief resultaat. Alles wat we overhouden vloeit natuurlijk terug naar de ontwikkeling van nieuwe producten en (zo mogelijk) nog betere dienstverlening. De werkorganisatie is professioneler geworden: op meer gebieden is deskundigheid in huis gekomen door het aantrekken van adviseurs (met kennis van onder andere passend onderwijs, kinderopvang, financiën en huisvesting). Steeds meer schooldirecteuren en besturen weten dan ook de weg naar de AVS te vinden om advies te krijgen over uiteenlopende onderwerpen. De professionaliseringsgids is daarom uitgebreid met steeds meer (specialistisch) aanbod. En vorig jaar zijn we begonnen met het aantrekken van VO-leden.

Al met al was het een enerverend jaar waarin weer veel gebeurd is en we gelukkig ook veel voor elkaar gekregen hebben. Maar er is nog altijd veel te doen. We blijven ons inzetten om de belangen van onze leden goed te behartigen en de politiek te beïnvloeden.

Ton Duif,
Voorzitter AVS

Collectieve belangenbehartiging

Collectieve belangenbehartiging is natuurlijk belangrijk voor de hele beroepsgroep. Carine Hulscher-Slot vertegenwoordigt de AVS, samen met Harry van Soest als tweede onderhandelaar bij de CAO-onderhandelingen met OCW en met de PO-Raad.

In het Convenant Leerkracht werd in eerste instantie met name aandacht geschonken aan de leerkracht. De AVS heeft de aandacht ook op de schoolleiders gericht. Zij heeft ervoor gezorgd dat directeuren er 275 euro salaris per maand bij hebben gekregen. Ook is op initiatief van de AVS geregeld dat de laagste schaal van adjunct-directeuren (AA) is afgeschaft.

Het Convenant Leerkracht is vertaald in een nieuwe cao-po, waarin is overlegd over de verbetering van de positie van directeuren. Er is afgesproken dat in een volgende cao-po ook aandacht wordt besteed aan de positie van adjuncten (AB- en AC-schalen). De AVS streeft ernaar dat directeuren een aparte cao (of aparte onderdelen binnen een cao) krijgen. De nieuwe cao-po is van kracht van 1 januari 2009 tot 1 januari 2010.

De in het Convenant Leerkracht gemaakte afspraken over de functiemix zijn vertaald in de cao-po. In dit verband hebben sociale partners voorbeeldfuncties ontwikkeld, onder andere voor de leraar LB en de IB'er.

Het primair onderwijs heeft twee cao's: de sector-cao en de cao-po. De eerste wordt in overleg met de minister van onderwijs opgesteld en gaat over de primaire arbeidsvoorwaarden. De tweede wordt met de werkgeversorganisaties gesloten en gaat over secundaire arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid. Het was de bedoeling

om op 1 augustus 2010 de arbeidsvoorwaarden te decentraliseren tot één cao, die afgesloten wordt tussen de PO-Raad en de vakbonden, waaronder de AVS. De decentralisatie van de arbeidsvoorwaarden wordt besproken in het BOD (breed overleg doordecentralisatie) waarin de vakbonden inclusief de AVS, het ministerie van OCW en de PO-Raad deelnemen. Het gaat in dit overleg over het verplaatsen van de verantwoordelijkheid voor het overleg over en het vaststellen van de primaire arbeidsvoorwaarden van het Ministerie samen met de vakbonden, naar de PO-Raad samen met de vakbonden. In het BOD is, op aandringen van de vakbonden, besloten de doordecentralisatie uit te stellen, omdat de PO-Raad nog niet representatief is voor het po-veld. Omdat er wel een nieuwe sector-cao moest komen per 1 augustus, zijn er in de zomer van 2009 de eerste verkenningssprekken met OCW geweest over de nieuwe inhoud van deze cao. Net buiten het verslagjaar, op 6 november, was er een onderhandelaarsakkoord over de versterking van de arbeidspositie in het primair onderwijs.

De inzet in de onderhandelingen wordt voorbereid en afgestemd met de Ledencommissie Arbeidsvoorwaarden en Personeelsbeleid. Daarnaast wordt in de periode van overleg over de sector-cao een klankbordgroep gevormd van belangstellende leden, die via e-mail worden geïnformeerd en geraadpleegd.

Carine Hulscher-Slot, cao-onderhandelaar namens de AVS: "Aan de onderhandelingstafel zie je soms dat de rol van de schoolleider een ondergeschoven kindje dreigt te worden. Er zijn immers meer leerkrachten dan leidinggevend. De AVS maakt zich sterk voor de verbetering van de arbeidsvoorwaarden en de positie van leidinggevend, op alle niveaus. En met succes. Wij wijzen daarbij ook steeds weer op de arbeidsmarktpositie van schoolleiders." |



Op initiatief van de AVS hebben duizenden scholen in het basisonderwijs de actie 'Help! De school verzuipt' gevoerd, met het doel dat de Tweede Kamer de eis voor meer ondersteunend personeel (conciërges en administratieve medewerkers) tijdens de begrotingsbehandeling zou ondersteunen.

Samen met de andere vakbonden zijn tussen 25 augustus en 5 september 2008 rond de 200.000 handtekeningen van directeuren, leerkrachten, onderwijsondersteuners en ouders verzameld, die aan de Vaste Kamercommissie van Onderwijs zijn aangeboden. Ton Duif, die ook op het Binnenhof aanwezig was: "De vakbonden hebben ervoor gezorgd dat dit onderwerp opnieuw op de agenda kwam. Uiteindelijk had de politiek (helaas) weinig oor voor deze actie. Er is wel wat extra geld gekomen, maar dit was niet genoeg. Den Haag doet wel beloftes uit te breiden, maar na de verslagperiode kampen we toch weer met bezuinigingen."

Individuele belangenbehartiging: AVS Helpdesk

De AVS Helpdesk krijgt gemiddeld zo'n honderd telefoontjes per week van leden. Sinds mei 2009 zit hier een stijgende lijn in. Op de AVS Helpdesk werkten in het verslagjaar vier vaste krachten. Aan het begin van het kalenderjaar (2009) werd duidelijk dat de helpdesk verstevigd moest worden, wat in mei is gerealiseerd. Sinds die tijd bezetten, gedeeltelijk in toerbeurt, vier AVS-adviseurs de helpdesk: Harry van Soest, Myrna Houtman, Theo van den Burger en Jos Kooij.

De meeste vragen gaan over taakbeleid, leidinggeven, rechtspositioneel en juridisch advies, de functiemix en wet- en regelgeving, waaronder de cao-po. Elke maand komt een veelgestelde vraag aan bod in de rubriek 'vraag van de maand' in Kader Primair. Ook de rubriek 'veelgestelde vragen' op de website behandelt de meest voorkomende vragen van leden. Hierbij is een apart onderdeel voor het voortgezet onderwijs gerealiseerd. Regelmatig bellen er directeurs die een conflict hebben of dreigen te krijgen met personeel of hun bovenschools manager. De helpdesk kan advies geven over de eerste stappen hoe dit conflict te voorkomen of op te lossen. Gaat het verder, dan verwijzen de adviseurs zo nodig door naar de advocaten die met de AVS een samenwerkingsovereenkomst hebben. Vragen over wet- en regelgeving gaan onder andere over de toepassing van de wet primair onderwijs, de cao-po, de Wet bescherming persoonsgegevens of gemeentelijke regelgeving (zoals over huisvestingssubsidies). Andere vragen gaan bijvoorbeeld over leerlinggebonden financiering, passend onderwijs, de normjaartaak of het voorbereiden van een arbeidsvoorwaardengesprek.



Theo van den Burger



Harry van Soest

De helpdesk beantwoordt vragen die gaan over de positie van de schoolleider als werknemer en vragen die betrekking hebben op het werkgeverschap. De meeste leden die bellen zijn directeur. Afgelopen jaren kwamen er ook veel telefoontjes van adjuncten en bovenschools managers over de toepassing van afspraken uit het Convenant Leerkracht voor hun eigen positie.

De helpdesk blijkt niet alleen een vraagbaak, maar ook een instrument om de mening van de schoolleider (AVS-lid) te peilen. Deze klinkt dan ook door in ons landelijk overleg. En omgekeerd kunnen de helpdeskadviseurs nieuwe landelijke afspraken, regelingen of ontwikkelingen met de leden bespreken.

Jos Kooij: Een vraag die ons vaak gesteld wordt: *“Heeft een leerkracht tegelijk compensatie (oude ADV) en bapo?”*

Theo van den Burger: Ik krijg vaak de vraag voorgeschoteld: *“Ik heb volgende week een arbeidsvoorwaardengesprek, wat kan ik dan allemaal vragen/aan de orde stellen?”*

Harry van Soest: Leden bellen mij nogal eens met de vraag: *“Kan ik een deeltijder/bapo-er verplichten aanwezig te zijn op een studiedag?”*

Myrna Houtman: *“Hoe zit het met de loonsuppletierегeling?”*, is een vraag die ik regelmatig beantwoord.

De AVS Helpdesk kan op deze en andere vragen een antwoord geven. Ook staan een aantal vragen, met de antwoorden, op www.avs.nl/vereniging/helpdesk |



Myrna Houtman



Jos Kooij

Passend Onderwijs

Passend onderwijs is een onderwerp waar veel collega's binnen de AVS zich mee bezig houden, waaronder Jos Hagens (beleidsmatig), Heike Sieber (Kind op de Gang en Leerling bij de Les) en directeur Michiel Wigman. Naarmate het jaar vorderde werden steeds meer adviseurs binnen de AVS betrokken bij met name de uitvoering van de genoemde simulaties.

Op het gebied van passend onderwijs was schooljaar 2008-2009 een roerig jaar. Aan het einde van het verslagjaar is het idee van één regionaal zorgkloket vervallen en werd de wettelijke invoering van passend onderwijs opgeschoven naar 1 augustus 2012. De ontwikkelingen gingen wel gewoon door.

Michiel Wigman: "Het hele jaar is er veel discussie en onzekerheid geweest over de rol van samenwerkingsverbanden, hoe geldstromen moeten lopen, of de rol van permanente commissies leerlingenzorg (PCL's) hetzelfde moet blijven en wat de rol van SO en SBO is of zou moeten zijn. Deze discussie was in het verslagjaar nog niet afgerond."

De ontwikkeling van passend onderwijs, waarbij scholen ook op regionaal niveau gingen samenwerken, heeft veel bestuurders en coördinatoren beziggehouden. Een aantal regio's is ook actief geweest met veldinitiatieven en -experimenten. De veldinitiatieven zijn inmiddels in hun middelen gekort. Een plafond in de uitgaven was volgens de politiek nodig vanwege een overschrijding van 40 miljoen op de begroting van OCW van 2009. (In 2010 was dat 70 miljoen en in de jaren erna worden nog verdere overschrijdingen verwacht).

Ondanks alle initiatieven zie je dat het veld nog lang niet volledig inzicht heeft hoe passend onderwijs op de school in te voeren. Jos Hagens: "Er heerst veel angst en onbekendheid met wat er gaat gebeuren. Leerkrachten krijgen er ineens kinderen met een handicap bij. Leidinggevend en besturen hebben het bange gevoel dat er nu sprake is van een bezuiniging, maar die vrees is onterecht: naast de extra gevraagde opvang komen er ook extra middelen bij."

In het schooljaar 2008-2009 werd voor de voorlopers duidelijk dat er een scheiding zou gaan komen tussen wat er op bestuurlijk niveau (regionale inrichting) en op schoolniveau (teams met elkaar in gesprek) zou moeten gebeuren. Elke school moest waarschijnlijk een zorgprofiel hebben, en in elke regio zou een dekkend aanbod moeten komen. Bovendien moesten scholen weten waar ze goed in zijn en zelf kunnen, en waar ze de hulp van anderen nodig hebben. Op veel scholen zie je dat hierover gesprekken met leerkrachten gestart zijn. Scholen vragen zich af wat passend onderwijs voor hun school betekent. De AVS (Heike Sieber) had inmiddels het simulatiespel Kind op de Gang (voor het primair onderwijs) en Leerling bij de Les (voor het voortgezet onderwijs) ontwikkeld.



Jos Hagens



Heike Sieber

Michiel Wigman: "De simulatietools Kind op de Gang en Leerling bij de Les sluiten goed aan bij wat de politiek wil: de leerkracht meer in positie brengen en beter toerusten om meer kinderen op te kunnen vangen in het reguliere onderwijs. En ze wil 'niet teveel stroperig bestuurlijk gedoe' en 'papierene tijgers'. Dit vereist een cultuuromslag in denken. Ook in het overleg dat de AVS heeft met het ministerie: niet alleen zeggen dat het 'alleen om het kind' draait, maar hier ook werkelijk voor zorgen. Bij KOG en LBL begin je bij de leerkracht, op schoolniveau, en breng je in beeld waar sterktes en zwaktes liggen. De AVS vindt het belangrijk de professionalisering binnen de school (en het team) te ontwikkelen. En uiteindelijk gaat het erom dat de ouders weten waar hun kind naar toe kan."

Afgelopen schooljaar (2008-2009) hebben tussen de 400 en 500 basisscholen Kind op de Gang via de AVS gedaan en zijn er ongeveer tien *pilots* van Leerling bij de Les in het voortgezet onderwijs geweest. Dit aantal is sterk groeiende, want aan het einde van het schooljaar 2009-2010 zullen dat ongeveer 1200 scholen in het PO en 50 teams in het VO zijn. Ton Duif vult in zijn rol als voorzitter aan: "Door deze tools konden we de pijnpunten bij leerkrachten en schoolleiders eruithalen en samen zoeken naar alternatieve oplossingen. Ouders konden we geruststellen doordat aan het licht kwam welke expertise op scholen in een bepaalde regio aanwezig was (regionalisering)."

De AVS heeft het afgelopen schooljaar geconstateerd dat passend onderwijs geen geïsoleerd verschijnsel is, maar samenhangt met algemeen goed leiderschap. Adviseur Jos Hagens: "We gaan steeds meer richting bestuurlijke, innovatieve, trajecten op regionaal niveau." Daarom is de AVS ook vervolgetrajecten opgestart om (school)leiderschap te verbeteren. Een voorbeeld daarvan is het project 'verbetering van de kwaliteit van het management' (zie pagina 7). Wigman: "Ook afgelopen jaar bleek weer dat onze slogan (goed onderwijs door goed management) zich keer op keer bewijst!"



Michiel Wigman

Good Governance

Zoals Ton Duif al in de inleiding aangaf, is Governance een onderwerp dat veel scholen bezighoudt. Wanneer er heldere afspraken worden gemaakt over wie wat doet, wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke persoon waarover kan aanspreken, maakt dat het werk van alle leidinggevenden in een onderwijsorganisatie eenvoudiger.

Eind 2008 stuurde minister Plasterk het wetsvoorstel over goed onderwijsbestuur (voor po en vo) naar de Tweede Kamer. In dit wetsvoorstel zijn maatregelen rond de basisprincipes van goed bestuur opgenomen, zoals de scheiding van bestuur en toezicht, de interne medezeggenschap van leerkrachten, de zorgplicht van het bestuur en horizontale verantwoording. In dit wetsvoorstel verwees de minister van onderwijs ook naar het belang van de code 'Goed onderwijsbestuur primair onderwijs' (januari 2007) die de AVS samen met VOS/ABB heeft ontwikkeld.

Een bestuursmodel dat ook in het onderwijs steeds meer opgeld doet is Policy Governance®, ontwikkeld door John Carver.

Carine Hulscher-Slot is namens de AVS, samen met een aantal andere organisaties, intensief bezig geweest met de vertaling van het policy-governance model, waarin de relatie tussen bestuur en bovenschools management beschreven wordt, naar het niveau bovenschools manager en schooldirecteur. In het verslagjaar zijn in dit verband voorbereidingen getroffen om een conferentie over policy governance te houden, die op 4 november 2009 heeft plaatsgevonden.

De aandacht voor dit onderwerp heeft ertoe geleid dat er een toenemende vraag was van schoolbesturen naar policy governance trajecten. De AVS heeft dan ook diverse advies- en begeleidingstrajecten op dit gebied uitgevoerd. |



Carine Hulscher-Slot

Verbetering van de kwaliteit van het management

OCW heeft in het najaar van 2008 aan de AVS gevraagd om het project 'Verbetering van de kwaliteit van het management', dat ook wel 'opbrengstgericht leiderschap' wordt genoemd, op te zetten. Dit in het kader van de kwaliteitsagenda en de schoolleidersagenda van de minister.

Bij de kwaliteitsagenda gaat het om het verbeteren van taal- en rekenprestaties van leerlingen. Nadat het projectplan door de AVS was geschreven, werden andere onderwijsorganisaties die ook met bestuur en management te maken hebben erbij betrokken: de PO-Raad, NSA, CNV Schoolleiders en AOb. Er werd een stuurgroep gevormd bestaande uit deze organisaties en de AVS. De projectleiding van het project berust bij de AVS; de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de PO-Raad. Het project, dat doorloopt tot oktober 2012, heeft als doel om door middel van de versterking van de kwaliteit van bestuur en management de kwaliteit van de

leerprestaties in het po te verhogen (=opbrengstgericht leiderschap). Schoolbesturen en leidinggevenden gaan bezig met het verbeteren, versterken en duurzaam implementeren van opbrengstgericht werken binnen hun organisatie. Hierbij is ook de interne governance van belang.

Na de oproep van de AVS in april 2009 om plannen van aanpak in te dienen, hebben ongeveer 180 besturen zich aangemeld. Er was maar budget voor 40 besturen, maar omdat de vraag zo groot was, heeft het ministerie van OCW nog een keer voor 40 besturen budget beschikbaar gesteld. Alle 80 besturen hebben een plan van aanpak geschreven, dat 80 beschreven werkwijzes heeft opgeleverd.

Het project, dat drie jaar duurt, heeft aan het einde van die periode de doelstelling dat de reken- en taalopbrengst significant verbeterd is en dat de resultaten van het project 'vermenigvuldigbaar' (ook voor andere scholen bruikbaar) moeten zijn. |

Huisvesting

Het afgelopen schooljaar was er in de media en politiek veel aandacht voor het thema binnenklimaat. Hierdoor kwam ook de (veelal) slechte kwaliteit van onderwijshuisvesting meer aan het licht. Feit is dat het gemiddelde schoolgebouw in de jaren zeventig of tachtig is gebouwd: scholen die snel, sober en doelmatig zijn gebouwd en waar veel achterstallig onderhoud is. Bij 80 procent van de scholen schort er iets aan de kwaliteit van het gebouw. Voor de AVS reden genoeg om het onderwerp huisvesting nog beter op de kaart te zetten.

Mede door het aantrekken van twee adviseurs op gebied van huisvesting, Jan Schraven en Justin Peter, is huisvesting een onderwerp dat dagelijks op de agenda staat. Onze leden weten de AVS te vinden bij huisvestingsvragen of – problemen. Zo zijn er veel scholen die bezig zijn met de totstandkoming van een brede school. De adviseurs doen vaak (namens de schoolleider) de procesbegeleiding, zoals de onderhandelingen met de diverse partijen, het zoeken naar de juiste juridische vorm en het regelen van de exploitatie- en beheersconstructie. Bij een grote renovatie of nieuwbouw bemiddelen de adviseurs tussen gemeente en schoolleider om de kwaliteit van de huisvesting te verbeteren.

Meedenken over buitenschoolse opvang is ook in het kader van huisvesting een belangrijk onderwerp waarop de adviseurs zich richten. Steeds meer scholen willen zich profileren door de opvang zelf te organiseren. Justin Peter: “Wij zijn hierop ingesprongen door bijvoorbeeld een nieuw instrumentarium te ontwikkelen (360 graden onderzoek) waarin we met de schoolleider kijken hoe de opvang geregeld kan worden (praktisch en de implementatie op de werkvloer door trainingen aan leerkrachten).”



Justin Peter



Jan Schraven

Een belangrijke tendens is de opkomst van woningcorporaties in nieuwbouwwijken. Justin Peter: “Voor scholen kan het gunstig zijn met zo’n corporatie in zee te gaan omdat deze een betere kwaliteit van het schoolgebouw kan realiseren. De corporatie kan de beheers- en exploitatietaken van de school overnemen en het gebouw realiseren op basis van levenskosten (*life-cycle*). De corporatie gebruikt betere materialen omdat die ten goede komen aan de toekomstige exploitatiekosten.” De AVS-adviseurs ondersteunen leden die willen samenwerken met zo’n corporatie en vragen hebben over de aanpak, hun positie als schoolleider of bij wie (de gemeente of de corporatie) ze uiteindelijk kunnen huren en aankloppen als er iets gedaan moet worden aan onderhoud.

Een andere ontwikkeling waarbij leden de hulp inschakelen van de AVS-adviseurs is ‘doordecentralisatie’ (de gelden voor huisvesting worden rechtstreeks aan de scholen toegekend). Scholen krijgen hierdoor een grotere autonomie. Jan Schraven en Justin Peter begeleiden een aantal vo-scholen die doordecentralisatie willen realiseren. Bij po-scholen gaat het om de doordecentralisatie van het (buiten)onderhoud.

Ton Duif zet zich ook in voor de belangenbehartiging op gebied van huisvesting: “In 2009 is maar liefst 300 miljoen euro dat bestemd was voor onderwijshuisvesting door gemeenten aan andere dingen besteed. De AVS vindt dat een kwalijke zaak en doet er alles aan om hier de aandacht op te vestigen. Doordecentralisatie zou een praktische oplossing zijn om het geld en de verantwoordelijkheid voor huisvesting in handen van de scholen te leggen.”

Door de uitgave van een Kader Primair Special over huisvesting in mei 2009 is zowel het onderwerp, de expertise van de AVS als het aanbod nog beter onder de aandacht gebracht.

De AVS is ook actief betrokken bij het Servicecentrum Scholenbouw (SCS), dat in het schooljaar 2008-2009 speciaal voor schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs en gemeenten is opgericht. De AVS-huisvestingsadviseurs zijn ‘kennismanagers’: zij verzamelen en verspreiden praktische informatie over mogelijke geïntegreerde aanbestedingsvormen.

Alle aandacht voor binnenklimaat en huisvesting heeft geleid tot de subsidieregeling ‘maatregelen verbetering binnenklimaat en energiebesparing’. Het veld is hier echter niet erg tevreden over omdat de gemeente veertig procent moet bijfinancieren, maar dat veelal niet doet. Justin Peter: “Het is goed dat er nu wel een politieke bewustwording ontstaat voor de noodzaak van goede huisvesting. Ik verwacht het komende schooljaar nog meer rumoer hieromtrent!” |

Advies

Veel leden hebben een specifieke persoonlijke vraag bij het uitoefenen van hun vak over zichzelf, de organisatie of het team. Ze willen hierover van gedachten wisselen met een AVS-adviseur, die hen kan helpen bij het oplossen van een probleem. De AVS merkt dat veel vragen ook te maken hebben met de huidige maatschappij waarin we leven.

Steeds meer maatschappelijke invloeden komen op de school af en kinderen leven in een steeds complexere maatschappij. Onderwijs is maar een klein onderdeel van de wereld waarin het kind leeft. De manier van kennisvergaren van kinderen is anders dan vroeger. Scholen houden zich dus niet alleen bezig met kennisoverdracht. Er wordt steeds meer op het bordje van scholen gelegd, zoals de veiligheid in de buurt, te dikke kinderen, kinderopvang et cetera. Allemaal onderwerpen waar scholen mee worstelen: willen ze wel een nog grotere verantwoordelijkheid (of kom je hier niet onderuit) en zo ja, hoe realiseer je dat dan? Door intensief met ouders te praten over opvoeding, een politieagent in de klas laten komen of in contact te treden met winkeliers in de omgeving? Scholen vragen zich in toenemende mate af wat zij willen en kunnen toevoegen aan het leven van kinderen. Wat is hun visie hierover? Moeten ze met andere scholen samenwerken?

Met het beantwoorden van deze vraagstellingen ondersteunen AVS-adviseurs de leden en stellen zij desgewenst een adviestraject op maat op. Bijvoorbeeld over wat schoolleiders willen met de kinderopvang (van 7.00 tot 19.00 uur, zoals bij de Sterrenschool). Heeft de school een contract met de kinderopvang om de hoek of wil je als school alles zelf aanbieden en alle expertise in huis hebben (bijvoorbeeld via een brede school). In dat laatste geval: Wie neemt dan de leiding, de school of een partner? En op het gebied van passend onderwijs: doe je alles alleen of met een team? Met wie werk je samen? Et cetera. Voor al deze vraagstukken kloppen steeds meer leden bij de AVS aan.

Regionalisering

Door wat er allemaal in de maatschappij gebeurt, kan de school niet meer geïsoleerd opereren en moet zij samenwerken met andere scholen. Scholen (op regionaal niveau) die samenwerken kunnen zich beraden op (gedeelde) investeringen, scholing, huisvesting en passend onderwijs et cetera zonder dat ze per se hoeven te fuseren. De AVS heeft veel scholen in het schooljaar 2008-2009 advies gegeven hoe ze kunnen samenwerken (op regionaal niveau) zonder te moeten fuseren. |



Groepsfoto van de AVS-adviseurs uit 2008

School for Leadership

In januari 2009 is Elaine Toes aangetrokken als coördinator School for Leadership. Met haar komst zijn een aantal aspecten opnieuw onder de aandacht gebracht of verder in gang gezet. Een belangrijk onderdeel van haar functie is een brug te slaan tussen vragen van klanten over trainingen en opleidingen enerzijds en de expertise van adviseurs anderzijds. Veel vragen komen eerst bij de School for Leadership coördinator terecht. Zij kijkt wie daarop het beste een antwoord kan geven.

Een aantal keren per jaar is er overleg tussen de coördinator School for Leadership en de NSA. Die gesprekken gaan over registratie-procedures, de waarde van registratie en het wederzijds informeren over elkaars activiteiten. De AVS houdt in alle trainingen en opleidingen rekening met de competentieontwikkelingen die passen bij de uitgangspunten van de NSA.

Het afgelopen schooljaar was er een aantal succesvolle trainingen en opleidingen. Voorbeelden hiervan zijn de trainingen 'gesprekken vanuit moed en betrokkenheid' en 'stimulerend beoordelen' (over beoordelingsgesprekken) en de opleidingen 'op weg naar excellent schoolleiderschap', 'minileergang middenmanagement', 'leidinggeven aan bovenschoolse en complexe organisaties' en 'minileergang startende directeuren'. De inhoud van deze laatste opleiding is aangepast op basis van intakegesprekken van deelnemers. Ook de maatwerktrainingen liepen goed, zoals de training 'leiderschap en IPB' in opdracht van het Vervangingsfonds.



Ook dit jaar is er weer hard gewerkt aan de opleidingslijn en de opbouw in moeilijkheidsgraad, van ambitieuze leerkracht of startende directeur tot bovenschools manager en bestuurder. Voor wie al een schoolleidersopleiding gedaan heeft, is er de mogelijkheid zich creatief verder te ontwikkelen ('op weg naar excellent schoolleiderschap') of juist in complexiteit uit te breiden. Cursisten van laatstgenoemde opleiding kunnen dan kiezen voor een bovenschoolse opleiding of een opleiding voor schoolleiders van een brede school. In het afgelopen schooljaar is de ontwikkeling van een scholingsaanbod brede school opgestart. Daarbij is niet alleen gekeken naar de thematische lijnen en niveaus daarin, maar ook naar maatschappelijke ontwikkelingen zoals passend onderwijs. De diverse doelgroepen staan ieder voor andere opdrachten en daar past de AVS het aanbod op aan. Al het aanbod van School for Leadership was ook dit jaar terug te vinden in de AVS Professionaliseringsgids.

In het verslagjaar zagen we dat steeds meer besturen een eigen academie hebben waar medewerkers opgeleid worden. Zij kloppen vaak bij de AVS aan om voor hen een bepaalde training op maat te ontwikkelen en uit te voeren. Dit geeft aan dat het vertrouwen in de kwaliteit van de School for Leadership ertoe bijdraagt dat besturen de AVS hiervoor benaderen.

Ook opdrachten van twee besturen samen kwamen voor, waarbij twee besturen over hetzelfde thema een training volgen. School for Leadership-coördinator Elaine Toes: "Dit gebeurt regelmatig op voorstel van de AVS, die zelf besturen bij elkaar brengt om een bepaald onderwerp onder de loep te nemen. Opvallend is de groeiende vraag naar trainingen over de brede school. Ook komend jaar zal dat aanbod sterk worden uitgebreid."

De alumnivereniging is bezig een echte vereniging te worden. In januari is een adviesgroep van vijf alumni geïnstalleerd. De AVS hecht veel waarde aan haar alumni, maar vindt ook dat haar bestaansrecht alleen gewaarborgd kan worden bij genoeg actieve leden. Daarom roept zij alumni op om andere alumni te betrekken bij de jaarlijkse alumnidag. Ook is er een startende groep alumni die op linkedin een virtuele *community* hebben. De AVS hoopt dat de groep alumni zich uitbreidt, zodat de AVS een groot platform kan bieden.

Een nieuwe ontwikkeling is het 'diner pensant': een diner waarbij bovenschools managers over een bepaald onderwerp met elkaar discussiëren, en waarbij een inspirerende gastspreker aanwezig is. In april 2009 (en in september 2009, wat net buiten het verslagjaar ligt) heeft de AVS deze diners georganiseerd.

We kunnen concluderen dat de School for Leadership in schooljaar 2008-2009 bedrijfsmatig goed is geïntegreerd in de AVS als geheel. |

Ontmoeting met de leden

Op belangrijke momenten en bij actuele onderwerpen wil de AVS haar leden informeren en consulteren. Dat gebeurt enerzijds vanuit de werkorganisatie in Utrecht via de adviseurs en de middelen en activiteiten die door de afdeling Communicatie worden verzorgd. Anderzijds gebeurt dit door en vanuit de vereniging zelf via de ledenraad.

De ledenraad bestaat uit (maximaal) 25 AVS-leden en is de *sparingspartner* van het AVS-bestuur; het vaste overlegorgaan dat het AVS-bestuur gevraagd en ongevraagd advies kan geven over actuele onderwerpen. In ieder geval worden met de ledenraad de hoofdlijnen van beleid besproken en worden de jaarstukken en het jaarverslag vastgesteld.

De ledenraad komt 6 keer per jaar bij elkaar, waarvan 1 keer een tweedaagse. Hier worden standpunten besproken en bepaald, waarmee de AVS vervolgens naar buiten toe het woord kan voeren, namens de aangesloten leden.

Door het instellen van de ledenraad is de AVS verzekerd van input van haar leden. Zij kan belangrijke signalen in het veld signaleren en op die manier de koers en visie van de AVS actueel houden. De zittingsduur van de leden van de Ledenraad is drie jaar en kan één keer met drie jaar worden verlengd.

Ook vanuit het AVS-bureau wordt veelvuldig met en naar de AVS-leden gecommuniceerd. Zo komen de AVS-adviseurs regelmatig op scholen in het hele land, waar ze met leden in gesprek gaan. Ook de afdeling Communicatie doet er alles aan om de kennis en informatie die voor schoolleiders van belang zijn zo dicht mogelijk bij haar leden te krijgen. Op die manier worden de leden ook betrokken bij 'hun organisatie'. Marc Mathies, hoofd Communicatie: "Daarvoor maakt de afdeling gebruik van een aantal kanalen, zoals het maandelijkse onderwijsvakblad *Kader Primair*, de papieren nieuwsbrief *Kadernieuws*, de website, het AVS-Congres en het scholenpanel. Het scholenpanel is een enquête die de AVS digitaal onder haar leden verspreidt om hen te raadplegen over hun mening over actuele ontwikkelingen vóórdat de AVS met één stem naar buiten treedt. Een belangrijk onderwerp waar veel over gesproken werd, was bijvoorbeeld buitenschoolse opvang. Met de uitkomst van een scholenpanel informeert de AVS haar leden, maar geeft zij ook aan de politiek aan wat de mening is van de grote achterban van de AVS."

Kader Primair heeft vanaf het eerste nummer in september 2008 een ander 'uiterlijk' gekregen. De vormgeving van het goed gelezen maandblad kreeg een aantal 'subtiële' veranderingen, zoals een andere, frisse vormgeving en een aantal visuele elementen die het onderscheid tussen nieuwsberichten, thema-artikelen en overige artikelen nog duidelijker weergaf. Een inhoudelijke toevoeging was bijvoorbeeld de specifieke pagina voor de leden, waarin ook de

'helpdeskvraag van de maand' staat. Marc Mathies: "We proberen dat wat goed is te behouden, maar daarnaast ook te luisteren naar ideeën en wensen vanuit het veld. Zo zijn ook indertijd de rubrieken 'Zo kan het ook' (*good practices*) en de 'doelgroepspecifieke pagina's' in het leven geroepen. Leden die wat minder contact leggen met de AVS horen toch veel over de AVS en onderwijsontwikkelingen, doordat ze elke maand het blad ontvangen."

AVS-leden krijgen het onderwijsnieuws niet alleen tot zich via *Kader Primair*, *Kadernieuws* en de website, maar sinds juni 2008 ook via onze digitale nieuwsbrief. Uit onderzoek en geluiden in het veld bleek namelijk dat leden de wens hadden deze informatie ook digitaal te ontvangen. Tegelijkertijd bleef de vraag naar papieren nieuwsbrieven, omdat de *Kadernieuws* zo 'gemakkelijk leest op diverse locaties, zoals ook in de trein.'



Informatiemarkt op het AVS-congres

Het AVS-Congres is dé jaarlijkse bijeenkomst in het voorjaar waar honderden collega's elkaar ontmoeten. Voor veel bezoekers is deze dag dé dag waar ze kennis en informatie vergaren, inspiratie opdoen en weer voelen dat ze deelgenoot zijn van 'de club'. Ook in de stand op de informatiemarkt merken de AVS-medewerkers dat de drempel om iets te vragen of kennis te maken laag is. Het 'face-to-face'-contact wordt erg gewaardeerd. Dit is ook het geval in de AVS-stand op de tweejaarlijkse NOT.

In de communicatie tussen leden en de AVS komen ook vaak ons trainings- en opleidingsaanbod en onze advies- en coachingstrajecten ter sprake. Op basis van vragen vanuit het veld wordt elk jaar het professionaliseringsaanbod aangepast. Marc Mathies: "Natuurlijk is ook dat een belangrijk deel van onze taak, het onder de aandacht brengen van ons aanbod. De AVS doet dit onder andere via de Professionaliseringsgids."

Verder zijn er veel andere contactmomenten tussen de AVS en haar leden, zoals (leden-) bijeenkomsten of congressen in het land. Een andere mogelijkheid is het deelnemen aan netwerken of commissies, waar leden verbonden door een specifiek onderwerp of een bepaalde functie met elkaar en de AVS in gesprek gaan. Ieder AVS-lid kan zich hiervoor aanmelden. |

Financieel jaarverslag

In dit jaarverslag vindt u het overzicht van de exploitatierekening, de balans, een voorstel voor het resultaat en de uitgebrachte accountantsmededeling.

Het uitgebrachte accountantsrapport laat een totaalbalans zien van €3.897.357 en een voordelig saldo van €106.398.

De jaarrekening is goedgekeurd door de ledenraad.

Exploitatierekening 2008–2009

	Realisatie 2008/2009	Begroting 2008/2009	Realisatie 2007/2008
Baten			
Contributies	1.516.595	1.558.000	1.469.120
(Rijks)bijdragen OCW	479.767	455.000	468.615
Opbrengsten adviseurs	2.621.260	2.448.000	2.272.982
Overige baten	979.873	986.057	884.855
Totale baten	5.597.495	5.447.057	5.095.572
Lasten			
Personele lasten	3.138.911	3.086.983	2.924.269
Afschrijvingen	26.371	30.000	32.145
Huisvestingslasten	224.292	225.259	234.230
Overige lasten	527.774	566.730	518.979
Kosten activiteiten	1.596.592	1.457.000	1.556.311
Totale lasten	5.513.940	5.365.972	5.265.934
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	26.184	14.000	33.536
Financiële lasten	- 3.341	- 2.200	- 3.584
Saldo financiële baten en lasten	22.843	11.800	29.952
Exploitatiesaldo	106.398	92.885	- 140.410
Buitengewone baten/lasten	-	-	5.449
Resultaat na buitengewone lasten	106.398	92.885	- 134.961

Balans per 31 juli 2009 (na bestemming van het resultaat)

Actief	<i>31 juli 2009</i>	<i>31 juli 2008</i>
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Inventaris	151.440	111.273
Financiële vaste activa		
Deelneming AVS Voordeel BV	0	0
Vordering AVS Voordeel BV	82.882	76.058
	82.882	76.058
Vlottende activa		
Vorderingen		
Debiteuren	538.683	542.143
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.642	16.357
Overige vorderingen	134.643	97.581
Overlopende activa	284.845	326.708
Totaal vorderingen	959.813	982.789
Liquide middelen	2.703.222	2.664.709
Totaal	3.897.357	3.834.829
Passief		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	279.580	173.182
Schulden op korte termijn		
Crediteuren	37.550	156.946
Belastingen en premies sociale verzekeringen	183.066	67.398
Schulden terzake pensioenen	47.664	36.153
Overige kortlopende schulden	1.395.301	1.529.445
Overlopende passiva	1.954.196	1.871.705
	3.617.777	3.661.647
Totaal	3.897.357	3.834.829

Resultaatverdeling

Voorgesteld wordt het voordelig resultaat ad € 106.398 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 2009 (balanstotaal € 3.897.357) en exploitatierekening over 2008/2009 (voordelig saldo € 106.398) van de Algemene Vereniging Schoolleiders te Utrecht zijn ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2008/2009. Bij die jaarrekening hebben wij op 28 september 2009 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, 28 september 2009

M.A. Rozendaal RA
VAN REE ACCOUNTANTS

Colofon

Samenstelling: Winnie Lafeber
Fotografie: Hans Roggen, Wil Geurds
Vormgeving: Thoben Offset Nijmegen

Dit jaarverslag is een uitgave van de
Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS)

De Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) is de actieve belangen- en beroepsorganisatie voor alle leidinggevenden in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs. Voor meer dan 5.400 schoolleiders, bovenschools managers, adjunct-directeuren en locatieleiders verzorgen we belangenbehartiging, landelijke vertegenwoordiging, juridische hulp, beroepsondersteuning, scholing, collegiale netwerken en actueel en betrouwbaar vaknieuws.

Goede scholen hebben altijd één ding gemeen: een goede leidinggevende.



goed onderwijs door goed management

