



AVS-congres
LEIDERSCHAP IN 4D
15 maart 2019, NBC Nieuwegein

Duidelijk
Dichtbij
Delend
Dynamisch

De AVS is van Leiders voor Leiderschap. Een missie waarvoor wij op vele manieren de lading hebben opgehaald bij onze leden en die wij samen met onze ledenraad en alle AVS collega's tot uitdrukking hebben gebracht in vier dimensies: Duidelijk, Dichtbij, Delend en Dynamisch leiderschap. Leiderschap in 4D, een koers van u, voor u en mét u.

Bij thema: **Duidelijk leiderschap**

Recent was er ook in Nederland de scholierenstaking die aandacht vroeg voor het klimaat. Jongeren die opkomen voor hun toekomst. Onze kinderen die ons aanspreken op hún toekomst. Leerlingen die daarvoor hun lessen willen verzuimen. Nu denkt u misschien: Wat heeft dit met de AVS te maken? Ik denk: heel veel! Onderwijs leidt onze leerlingen op tot kritische burgers en geeft ze de geweldloze en democratische instrumenten om te gebruiken. U geeft allen leiding aan scholen waarin deze vorming als onderdeel van ons onderwijs zich afspeelt. Duidelijk leiderschap bij het omgaan met diverse maatschappelijke thema's en aansluiten bij uw leerlingen die daar iets mee willen, vraagt dat u een professionele dialoog in uw team aangaat over te maken keuzes hierbij. U moet invulling geven aan wat dit betekent voor uw lessen en uw organisatie. Uw uitgesproken visie in het hier en nu bepaalt de koers op weg naar de toekomst en is de basis van uw school en het onderwijs dat daar gegeven wordt. Duidelijk leiderschap is nodig, dat ruimte geeft aan zelfleiderschap. Voor uw leerlingen, uw teamleden en ook voor uzelf. Duidelijk leiderschap waarin positie wordt genomen en keuzes worden gemaakt, waardoor samenwerking in het publieke domein en samenwerking met andere partners een weg kan vinden en kan leiden tot een bottom-up beïnvloeding van systemen. Buiten de lijntjes kleuren en een krachtige stem laten horen om nieuwe beelden, werkwijzen en samenwerking mogelijk te maken. Wet- en regelgeving, ruimte en beperkingen de gewenste kant opduwen vanuit sterke netwerken met een duidelijk focus. De AVS is zo'n netwerk. De school is de basis voor straks, dus 'ja' u bent als leiders in onderwijs een belangrijke schakel voor het maatschappelijk debat, ook, of misschien wel juist, over de zaken die zich buiten de school afspelen. Daarom ook vraagt de AVS nadrukkelijk erkenning voor de strategische positie van de school en de strategische rol van schoolleiders.

Bij thema **Dichtbij leiderschap:**

Soms lijkt het alsof er partijvorming is binnen de sector onderwijs. Alsof bestuurders en schoolleiders, schoolleiders en hun leerkrachten of scholen en ouders tegenover elkaar staan. Alsof het ministerie een afstandelijk bolwerk is, alsof de inspectie een strenge opzichter is. Alsof sociale partners en belangengroepen geen partners zijn. Alsof er op allerlei manieren sprake is van een wij-zij verhouding. Dit doet geen recht aan de werkelijkheid. Juist in onderwijs bewegen wij ons allemaal met passie vanuit het grote gezamenlijke belang dat wij het allerbeste willen voor alle kinderen. Dat wij het allerbeste willen voor de professionals die dit vorm moeten geven. Want daar stoelt onze toekomst op. Onze perspectieven kunnen weliswaar verschillen, maar wij zijn ons allemaal bewust van het belang van verbinding en samenwerken, ook als dit soms moeizaam gaat en hoeveel discussies onderwerpen ook oproepen. De constructieve dialoog kan alleen bestaan door krachtig leiderschap op alle niveaus en vanuit nauwe betrokkenheid en een gedeelde visie. Het zijn de leiders die beweging, innovatie en onderwijsontwikkeling gaande houden, omdat zij in staat zijn boven de processen en partijen te hangen. Leiders die dichtbij hun mensen de missie hebben om het hogere, langetermijnbelang boven het dagelijkse of kortetermijnbelang te plaatsen. Of dit nu gaat over vervanging, digitalisering, curriculumontwikkeling, fysieke en sociale veiligheid van kinderen, maatstaven van ontwikkeling en inzet van toetsen, ruimte voor talenten en

Passend onderwijs of de onderwijsarbeidsmarkt en het imago van werken in onze mooie sector. Leaders hebben een helicopterview en hebben in hun nauwe betrokkenheid en hun rol dichtbij de vraagstukken een zware en terechte verantwoordelijkheid, omdat het gaat over belangen die altijd groter zijn dan henzelf. Vandaag voel ik mij absoluut dichtbij als leider voor leiderschap, want als ik voor mij kijk zie ik u, een zaal vol leiders in onderwijs!

Bij thema **Delend leiderschap**:

Onze omgeving wordt steeds meer een netwerkwereld. Netwerken om te communiceren, te delen of te leren. Netwerken om kennis op te halen of naartoe te brengen. Fysiek of digitaal. Het leiderschap dat hierbij gevraagd wordt, richt zich op het aanzetten tot samenwerking, creatie en innovatie. Delend leiderschap is nodig voor het verder ontwikkelen van onze scholen en onze leefwereld en bij de AVS om verder te ontwikkelen in het onderwijsveld, haar politieke en vakbondswereld. Alle ontwikkeling zal steeds meer in samenhang met machines en computers zijn. Dit vraagt om actief te werken aan ander vertrouwen in een nieuwe dimensie van wederzijdse afhankelijkheid. Het betekent reflecteren op het vertrouwen dat we willen of moeten stellen in algoritmen die kennis ontwikkelen of bijvoorbeeld op zorg en onderwijs geleverd door robots. Onze dialoog moet gaan over wat dit betekent voor ons onderwijs en ons leiderschap. Tegelijkertijd blijft er ook veel bij het oude en is delend leiderschap gericht op dagelijks samenwerken in onze teams bij exploratie of het bereiken van gestelde doelen. De AVS als uw belangenbehartiger wil samenwerken, creëren en innoveren op alle gebieden die schoolleiders aangaan. Van de cao-onderhandelingen tot de pensioendialoog (waar overigens komende maandag de AVS partner is in de landelijke pensioenactie) tot het ontwikkelen van leiderschap of pleiten voor goede gebouwen met bijvoorbeeld ook gewoon zoiets als hygiënische toiletten voor onze leerlingen. Als vereniging hebben wij daarbij u, onze individuele leden, als dragende achterban, de ledenraad (óns parlement) in een regelmatig en meer direct gesprek, onze commissies en ook de diverse netwerken in het land. Er is ons AVS Centrum Educatief Leiderschap, waar wij in een brede netwerkorganisatie onze deelnemers faciliteren in hun persoonlijke ontwikkeling. Zo realiseren wij in samenhang onze bestaansgrond met elkaar.

Bij thema **Dynamisch leiderschap**:

Leiderschap in het funderend onderwijs ontwikkelt zich. Het was en is een ingewikkelde missie om de veranderingen die ons vak ondergaat en dat wat schoolleiders nodig hebben onder de aandacht te brengen van politiek en maatschappij. Zelf bent u daar ook vaak te bescheiden in. U bent er voor uw team, de leerlingen, de ouders, uw netwerkpartners en faciliteert daarmee vooral anderen. Daarbij maakt u zelden duidelijk wat ú eigenlijk allemaal doet. Hierdoor is het bepaald niet vanzelfsprekend dat er erkenning en waardering voor uw rol is en wordt niet goed zichtbaar hoe deze van cruciaal belang is voor de kwaliteit van onderwijs en het welbevinden van uw team en de leerlingen. Immers: als een schoolleider zijn werk goed doet, is dit vooral zichtbaar in goed onderwijs en een school die goed loopt. Het toont zich bij de leerlingen en in de teams. Wat u écht allemaal doet, wordt pas pijnlijk duidelijk als u het een langere periode niet meer zou doen. Dan wordt duidelijk wat u allemaal op de achtergrond doet. De afgelopen periode zijn belangrijke stappen gezet om dit wél zichtbaar te maken en dit blijft ook in de toekomst nodig, want er is continue verandering en aanpassing nodig in de flink veranderde setting van het schoolleiderschap. Een belangrijk rapport daarbij verscheen in juni 2018 vanuit de Onderwijsraad: 'een krachtige rol voor schoolleiders'. Hierin worden relevante aanbevelingen gedaan die goed passen bij de lijn die de AVS heeft ingezet. Het advies betreft met name: het belang van de strategische rol van schoolleiders, duidelijke beroepsbeelden en systematisch werken aan leiderschapsontwikkeling. Samen met de sociale partners en de schoolleidersregisters uit

PO, VO en het ministerie van OCW is een inhoudelijke en gerichte schoolleidersagenda in ontwikkeling. Natuurlijk is de AVS daarbij een zwaar belanghebbende gesprekspartner. Daarom praten vertegenwoordigende schoolleiders namens de AVS mee op het ministerie, met politici en in verschillende netwerken. Recent is in het kader van de cao-onderhandelingen gewerkt aan nieuwe functieomschrijvingen die recht doen aan de werkelijke lading en complexiteit van de diverse directiefuncties. U hebt hier in een aantal netwerkbijeenkomsten input op kunnen geven en ook is onze commissie arbeidsvoorwaarden bij dit proces nauw betrokken geweest. Binnenkort treden we daarmee naar buiten. Nu is het nog zaak om keihard het enorm oplopende schoolleiderstekort aan te pakken en een rol en positie voor de schoolleider op elke school te borgen. Hierbij hoort een-op-een de erkenning en waardering waar wij bij onze acties op insteken.

De AVS is van leiders voor leiderschap. Uw aanwezigheid versterkt onze boodschap dat levend netwerken een belangrijke functie heeft en dat u als leiders uw eigen professionalisering serieus neemt. Dat is belangrijk, want het is aangetoond dat schoolleiders die zichzelf duurzaam ontwikkelen betere resultaten voor hun leerlingen bereiken. En dat is waar we het uiteindelijk allemaal voor doen. Vandaag is uw dag: van leiders voor leiderschap. Ik wens u, ook namens alle collega's van de AVS en onze partners op de beursvloer en in de workshops, een duidelijke, dichtbij, delende en dynamische dag toe!