

Jaarrede Petra van Haren (voorzitter AVS) 18 maart 2016

Welkom allemaal, op deze 18e Maart 2016. Ik wil jullie op bedanken voor je aanwezigheid. Ik ben er trots op dat we hier met zovelen bij elkaar zijn. Samen zijn wij de AVS en het voelt goed dat wij niet alleen vandaag, maar ook het hele jaar door vanuit onze kernactiviteiten als vak- en beroepsorganisatie jullie mogen vertegenwoordigen en ondersteunen. Jullie zijn hier voor meer dan alleen een leuke dag of een feestje. Jullie geven vandaag je TIJD en PRIORITEIT aan je persoonlijke ontwikkeling en netwerken met collega's, een dag van en voor de leden van de AVS. Het is belangrijk dat je als leidinggevende je vak serieus neemt: het ontwikkelen van het persoonlijk leiderschap is een van de meest belangrijke keuzes die u als educatief leider kunt maken. Schoolleider, leidinggevende van een samenwerkingsverband of bestuurder. Op deze jaarlijkse dag willen wij jullie een mooi aanbod geven voor de professionalisering in het hier en nu en ook willen we u inspireren voor verdere keuzes op dit vlak.



Educatief leiderschap, het krachtig invullen van de positie en functie van de schoolleider, is cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs. De school van nu staat in een complexe omgeving met veel diversiteit, in een ontwikkelende netwerksamenleving. Dit vraagt van u een enorme capaciteit om te kunnen verbinden. Hierbij horen kernwaarden van verantwoordelijkheid voor individuen en het geheel. De AVS staat voor goed toegankelijk

kwantitatief onderwijs voor alle leerlingen. Investeren aan de basis, preventief werken en maximaal ontwikkelen in de eerste levensfase van kinderen is cruciaal. Funderend onderwijs is de basis waarop een leven lang wordt voortgebouwd. Het vraagt om een visie wat het betekent leerlingen toe te rusten voor de toekomst en een goede inrichting van het onderwijs met duidelijke keuzes in beleid. Een kansrijke schoolloopbaan en daarmee beter zicht op een plek op de arbeidsmarkt doet ertoe. Mensen die werken zijn vaak gelukkiger en minder vaak ziek, ze hebben vaak een beter sociaal leven, integreren en participeren gemakkelijker. Constructief, met lef en visie nadenken in onze scholen over ons onderwijs en onze toekomst, is dus van groot belang. Als schoolleider kunt u hier veel in betekenen.

Er wordt van u gevraagd om ons onderwijs met de bijbehorende professionele werkzaamheden, vorm te geven in de tijd die daarvoor staat. Een afspraak met een bedoeling. Onderwijs mag daarbij geen sector zijn waar vrijwilligerswerk vanzelfsprekend of onontbeerlijk is om basistaken te kunnen vervullen. Het inrichten hiervan is een werkproces maar ook een leerproces. Het vraagt om een cultuurverandering die hoort bij het volwassen worden van onze sector, het gaat over het inrichten van goede processen en een passende leeromgeving voor professionals én leerlingen. **De AVS heeft afgelopen jaar samen met het Welteninstituut een onderzoek gedaan rond de passende leeromgeving in de basisschool¹.** Onze scholen zijn in ontwikkeling, maar de jas zit nog niet overal als gegoten. Er is nog veel te doen als het gaat om de professionele ontwikkeling op schoolniveau. Uw ontwikkeling moet daarbij centraal staan, want deze is voorwaardelijk bij de ontwikkeling van uw school en uw team.



In het onderzoek dat ik net noemde zijn een aantal belangrijke ondersteunende condities voor de school als passende leeromgeving gevonden: **Voor de schoolleider het Transformatief Leiderschap, op teamniveau gespreid leiderschap en op individueel niveau de intrinsieke motivatie.** Transformationele leiders ondersteunen gespreid leiderschap. Het gaat verder dan leraren die naast hun schoolleider ook wat invloed mogen uitoefenen.

Het gaat om een team dat vanuit alignment werkt naar een gezamenlijk doel. Hierbij een bescheiden, zich vragend opstellende schoolleider die leraren helpt over onderwijsinhoudelijke zaken zelf tot professionele keuzes te komen. De school moet een uitnodigende leeromgeving bieden om kennis en expertise in te zetten. Het betekent tot stand brengen van een échte professionele dialoog. Regelmatig praten over de verschillende standpunten die bestaan onder leraren. Daarbij vooral nieuwsgierig naar elkaars denkwijzen en overtuigingen. In een dialoog ben je niet uit op overtuigen maar expliciteer je verder het standpunt van de ander en van jezelf. Feedback wordt dan een directe kans om te professionaliseren.

U bent dagelijks bezig met uw scholen en uw onderwijs. U staat met uw voeten in de klei zoals dat dan heet. Maar er is ook een groep mensen die vaak in ivoren torentjes met glazen plafonds zich dagelijks bezighoudt met uw onderwijs. Dat is een andere werkelijkheid, de politieke werkelijkheid. Keer op keer worden we overvallen door incidentpolitiek en proefballonnetjes. **In de politieke werkelijkheid van alledag lijkt een goede doorlopende visie vaak geheel te ontbreken.** Het belang van 'ieder kind succesvol naar school'

juist ook in het funderend onderwijs wordt vaak genoemd maar krijgt in beleidsplannen niet de waarde die het zou moeten hebben. Binnen de sector onderwijs heeft het primair onderwijs het grootste aantal leerlingen, leerkrachten en instellingen, maar het kleinste aandeel in het onderwijsbudget. De leerling-leraarratio is hoog, de klassen zijn vol en er



¹ Onderzoekers: Frank Hulsbos, Stefan van Langenvelde en Arnoud Evers, zie ook workshop op congres.

zijn weinig middelen voor extra ondersteuning. Facilitaire ondersteuning in de vorm van conciërges, administratief medewerkers en schoonmakers is minimaal. Leraren, directeuren en ander personeel worden significant lager betaald dan bijvoorbeeld hun collega's in het vo, ook als inmiddels het opleidingsniveau gelijk of hoger is en ga zo maar door. Toch is recent in de Tweede Kamer besloten dat extra investeringen niet nodig zijn. Interessant is de vraag waarom de Tweede Kamer er aan vasthoudt dat het primair onderwijs er financieel goed voor staat terwijl de vraag moet zijn of het primair onderwijs er ook inhoudelijk goed voorstaat. Of er met de huidige bekostiging voldoende toegerust kan worden voor de toekomst! Misschien komt er dan toch een andere conclusie uit!

Er is één onderwijsbegroting en daar moeten we het samen mee doen. Uitgesplitst naar sector blijkt dat we in het primair onderwijs flink lager zitten dan de landen om ons heen en in secundair en tertiair onderwijs juist ruim hoger. In Nederland zijn er van vo tot mbo, ho en wo significant hogere budgetten per leerling of student aan de orde dan in het po. Een onderlinge verdeling van ons onderwijsbudget waarbij een nadrukkelijke visie op het belang van funderend onderwijs ontbreekt. Er is duidelijk een herijking nodig van de visie op funderend onderwijs en het belang daarvan. En ja, misschien betekent dit domweg een ruimer budget voor onderwijs op de rijksbegroting. Het belang van funderend onderwijs dragen we als AVS uit aan de diverse tafels waar wij deel van uitmaken. Hopelijk gaan we een prominentere visie hierop terug zien in het toekomstig regeerakkoord.



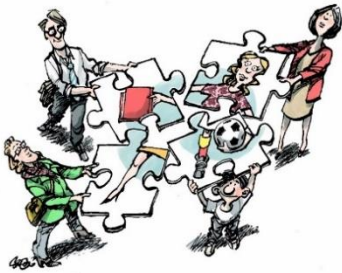
Dan hebben we ook nog de vraagstukken rond krimp, de WWZ en het inrichten van Regionale Transfer Centra (RTC's). Sociale partners hebben aangegeven dat zij in de CAO PO van 2016 afspraken zullen maken, die borgen dat bij afwezigheid van leerkrachten de werkzaamheden worden overgenomen zonder dat dit leidt tot aantasting van de onderwijstijd voor leerlingen en zonder dat dit leidt tot een verhoging van de werkdruk van aanwezige collega's. "De AVS ziet door de stringente insteek van het

ministerie van Sociale Zaken aangaande de WWZ, dat dit een bijna onhaalbaar streven wordt. Een belangrijke ontwikkeling is de regionale samenwerking tussen besturen. Door in te steken op het aantrekken en behouden van jonge leerkrachten worden de school en het onderwijs geholpen in haar personeelsbeleid, juist ook gericht op de toekomst. Op een toenemend aantal plekken worden flexpools ingericht ofwel RTC's. In deze pool hebben leerkrachten een vaste benoeming ook al worden ze flexibel ingezet. De koudwatervrees hierbij is langzamerhand overwonnen en men ervaart dat dit een nieuw sturingselement is om vervanging te hanteren. Een groot deel van de structurele vervangingenbehoefte wordt opgevangen en ook leidt het tot diverse vormen van mobiliteit. Een mooie nieuwe ingang tot loopbaanplanning en het plaatsen van de juiste leerkracht voor de juiste groep.

Maar helaas lost dit het probleem van de piekvervangning niet op. Deze is van alle tijden en is niet planbaar of structureel oplosbaar. De effecten van de WWZ op (zeer) kortdurende benoemingen van invallers leveren op die momenten diverse zorgen en knelpunten op. Schoolbesturen kunnen het risico door dan dreigende verplichtingen gewoonweg niet aangaan zonder serieuze financiële risico's. Dit betekent in de praktijk dat een schoolleider op diverse momenten geen vervanger kan



inzetten, wat direct gevolgen heeft voor leerlingen en leerkrachten. Groepen worden opgevangen, herverdeeld over diverse groepen of naar huis gestuurd. Het leidt tot onwenselijke onderbrekingen in het onderwijsleerproces dus inboeten op de kwaliteit van onderwijs. Ook trekt het bij collegiale opvang een veel te zware wissel op de werkdruk van overige leerkrachten. De AVS heeft hier sinds 2014 meerdere brieven over geschreven aan de Tweede Kamer en ook aan minister Asscher en is **van mening dat een formele verkenning en uitzonderingen om knelpunten op te lossen op zijn plaats zijn voor het primair onderwijs. Continuïteit zonder knelpunten moet gewaarborgd kunnen worden!**



Een duurzaam dekkend netwerk van onderwijs is onder druk komen staan onder andere door krimp. Door andere ingangen voor het **samenwerken van scholen** en ook het **oprichten van nieuwe scholen** mogelijk te maken proberen ministerie en de staatssecretaris hier nieuwe mogelijkheden te creëren. Aan het inrichten van formele samenwerkingscholen zitten nog steeds veel haken en ogen ook in samenhang met de fusietoets, maar is op een aantal plekken nog bijna de enige mogelijkheid om überhaupt een school in stand te houden. Hoe de nieuwe fusietoets uiteindelijk wordt uitgewerkt al dan niet in relatie tot de wetgeving samenwerkingsscholen en krimpgebieden is nog niet duidelijk. De AVS vindt het principiële juist dat er meer ruimte voor nieuwe scholen komt. Vrijheid van onderwijs is een groot goed waar we blijvend ruimte aan moeten durven geven. De AVS is er voor alle leidinggevendenden in het funderend onderwijs ongeacht de levensbeschouwelijke of onderwijskundige visie. Rond de uitwerking zijn echter nog zorgen zoals mogelijke effecten van marktwerking, die in de publieke sector niet altijd goed uitpakt en ook onduidelijkheid over andere wetgeving zoals bijvoorbeeld de leerplichtwet, het wetsvoorstel toekomstbestendig onderwijs of de nieuwe lijnen voor bekostigingssystematiek. Zorgvuldigheid is dan ook geboden.

Het opschuiven van de verwachtingen die de maatschappij en de politiek stellen aan funderend onderwijs; het steeds maar toevoegen van taken en verantwoordelijkheden zonder het afstropen van andere zaken; het verder ontwikkelen van maatwerk en gepersonaliseerd leren; de invoering van passend onderwijs ook in samenhang met de transitie op jeugdzorg; het achterblijven van effectieve afstemming van digitalisering binnen onderwijs ; de integratie van onderwijs en opvang in een breed educatief partnerschap, **zijn allemaal zaken waardoor de werkdruk in het onderwijs zorgwekkend oploopt.** Met het



inrichten van de 40-urige werkweek en het voeren van gesprekken is de schoolleider aanzet om hier op school zo goed mogelijk mee om te gaan. Hierbij zullen soms scherpe keuzes moeten worden gemaakt. Afgestemde kinddiensten van 0-18 jaar, waarbij onderwijs en zorg geïntegreerd samenwerken betekent afstemming met educatieve partners en investeren in relatie. Het betekent een samenwerking tussen ouders/verzorgers als eerstelijns opvoeders met alle andere partijen in en om het kind. Ik spreek zelden een schoolleider die dit geen goede ontwikkeling vindt, maar wél worden de zorgen rond de werk- en regeldruk druk die daarmee samenhangen vaak benoemd. In de oplossingen die daarmee samenhangen, hebben schoolleiders een belangrijk aandeel. Het inzetten van een cultuuromslag bij het daadwerkelijk anders inrichten van werk vraagt om leiderschap.



Het afgelopen jaar zijn er ook nog een aantal andere inhoudelijke zaken aan de orde geweest, waar we ook het komend jaar volop mee te maken hebben. De schoolleider dient hier stelling te nemen en de regie te pakken willen de problemen niet op de rug van de leerlingen worden afgewenteld. Dan gaat het niet alleen over Passend onderwijs en de transitie jeugdzorg. Er is bijvoorbeeld nog altijd sprake van agressie en pesten op scholen. Dit betreft vaak leerlingen maar ook steeds meer excessen waar ouders of collega's bij betrokken zijn. De schoolleiding is ook

verantwoordelijk voor het beschermen van haar leerkrachten. Op meerdere niveaus een complexe verantwoordelijkheid. Graag denken wij daarnaast dat pestgedrag zich in onze sector niet onder collega's voordoet, maar dat is niet waar en is ook nog een aandachtspunt in de complexe taakstelling van de schoolleiding. Waar het de leerlingen aangaat is het belangrijk om vooral ouders goed te betrekken en duidelijk met elkaar te praten over verwachtingen, mogelijkheden of problemen. Waar leerlingen betrokken zijn bij agressie kan de school het nooit alleen oplossen, door als schoolleider de regie te pakken kan er samenwerking tot stand komen met alle educatieve partners rond de leerlingen. School en veiligheid is dan een belangrijk onderwerp dat in teambesprekingen uitgewerkt kan worden. Ook een onderwerp als de 'gezonde school' past in deze lijn. Als schoolleider legt u op die manier continu de relatie tussen onderwijs en opvoeden.

Ook hebben we te maken met een enorme toestroom aan vluchtelingenkinderen.

In de eerste opvang gaat het dan vooral over pedagogische veiligheid bieden en taalverwerving. Leerlingen helpen met integreren vanuit hun diverse achtergronden al dan niet met trauma's als gevolg. De AVS heeft in een peiling gesignaleerd dat er een grote groep scholen is die minder dan 4 leerlingen opvangen. Deze scholen ontvangen dan geen bekostiging. Wij zijn van mening dat dit een oneerlijke en onhoudbare situatie is. Hoewel samenwerken en clusteren zeker de voorkeur heeft, hebben leerlingen waar dit niet mogelijk is, recht op goede faciliteiten. Dit mag niet ten koste gaan van andere leerlingen of leiden tot onacceptabele extra werkdruk. Na het eerste jaar vervalt de extra bekostiging als die er is. In veel gevallen is het Nederlands dan nog onvoldoende ontwikkeld en ook zijn kinderen vaak verplaatst en zijn nog niet goed geïntegreerd. Een langere periode van extra bekostiging is een investering in de toekomst. Het is nodig om leerlingen nog betere kansen te geven ook in het belang van ons land en onze toekomst.



Door diverse gebeurtenissen in de wereld en in Europa is er sprake van grote migratiestromen. Dat heeft impact op onze samenleving. Het recht van kinderen op onderwijs betekent dat u voor grote of ongewone vraagstukken komt te staan en soms uiterste inspanningen moet leveren of zo ongeveer ijzer met handen moet zien te breken om tot samenwerking, verbinding en onderwijskwaliteit te komen. Veel scholen slagen er desondanks in nieuwe paden te banen in het belang van de leerlingen. Onze multiculturele

samenleving wordt door participatie in de opvang nog kleurrijker en divers. Hierin zitten een aantal belangrijke aspecten om in uw school en met uw team te bespreken in een professionele dialoog. Soms gaat het dan over dreiging van radicalisering of polarisering, maar ook kunnen mensen morele of onderwijskundige vraagstukken hebben waar je in je eentje niet zomaar uitkomt. Het is belangrijk om op dit soort thema's met elkaar te bespreken waar je staat als school.



Uiteindelijk gaat het ook altijd nog over opbrengsten en de toegevoegde waarde van de school. In de afgelopen edities van het PISA onderzoek zagen we dat de prestaties van de Nederlandse leerlingen bleven dalen, behalve bij wiskunde. Wij hebben een laag aantal excellente leerlingen, maar ook een laag aantal zwakke leerlingen. Wij voorzien in ons systeem vooral in voldoende tot goed onderwijs, voor de gemiddelde leerlingen. Blijkbaar moeten we hier wat mee want op allerlei niveaus van beleid wordt naar antwoorden om beter te presteren gezocht: een nieuw inspectiekader, ontwikkelen van een nieuw curriculum via 2032, excellentie als nieuwe norm, profilering op onderwijs en ga zo maar door. Schoolleiders geven daarbij toenemend en steeds luider aan dat het belang van de leerlingen zo langzamerhand ondergesneeuwd raakt. Gelukkig begint die stem goed door te klinken en verschuift de aandacht steeds meer naar Bildung en de totale persoonsontwikkeling van leerlingen. Er is hernieuwde aandacht voor het stimuleren van een gezonde leefstijl en het versterken van het palet cultuureducatie.

Onze scholen doen het eigenlijk best goed. Dat blijkt ook uit het Education at Glance rapport van 2015. **Toch geven schoolleiders altijd aan bezig te zijn met het nog verder ontwikkelen en verbeteren van hun onderwijs.**

Op scholen die zich voortdurend ontwikkelen en waar een verbetercultuur heerst én waar een inspirerend schoolleider is, zijn leerkrachten effectiever en voelen zich meer eigenaar van de opbrengsten en processen in de school. Dat zorgt voor eigenaarschap en cohesie in de teams. Ook zijn leerlingen dan meer gemotiveerd en voelen zich meer eigenaar van hun eigen leerproces. Dit laatste is belangrijk voor onze leerlingen van de nieuwe tijd. En het geeft invulling aan uw schoolambities en de visie op leren en onderwijs die daarbij centraal staat. Het is een mooie basishouding waar wij trots op mogen zijn. Onze leerlingen centraal.



Tot Slot: De Nederlandse kinderen behoren nog steeds tot de gelukkigste kinderen ter wereld. Misschien is dit belangrijker dan wij erkennen en zouden wij daar serieuzer werk van moeten maken. Het koninkrijk Buthan bijvoorbeeld kent naast het bruto binnenlands product ook het bruto binnenlands geluk en volgens de Algemene Vergadering van de VN is 'het nastreven van geluk een fundamenteel menselijk doel'. Zij roept daarom de 193 lidstaten op de Dag van het Geluk **bijvoorbeeld in het onderwijs** op een passende manier te vieren. Ik wil daaraan graag gehoor geven want ik denk dat dit een belangrijke waarde is die ons op alle niveaus kan verbinden. Ik stel dan ook voor dat wij op al onze scholen deze doelstelling adopteren. Komende zondag is officieel **de Dag van het geluk**. Misschien een mooie dag om dit serieus te overwegen?

Ik wens u een mooie en gelukkige dag toe.

