

# Drie lessen voor (school)leiders na de eerste fase in de coronacrisis

De coronacrisis brengt diverse organisatiewetenschappers tot publicaties over verstandig leiderschap in crisistijd. Deze publicaties zijn gebaseerd op onderzoek naar wereldwijde crises. Daaruit hebben we drie lessen getrokken voor scholen, steeds voorzien van praktische handreikingen. De drie lessen zijn: communiceer (1), coördineer (2) en creëer (3) als leider en als schoolteam.

## Les 1

### Communiceer

In de huidige omstandigheden is het belangrijk dat we ons eerst een beeld vormen van de situatie waarin we ons bevinden. Hoe gaan we bijvoorbeeld het onderwijs organiseren na 11 mei, waar trekken we grenzen en vooral: wat betekent dit voor leraren, voor kinderen en voor gezinnen? Of je nu ouder, kind, leraar of leidinggevende bent, we zitten met elkaar in hetzelfde schuitje en we hebben elkaar nodig aan boord. Het is belangrijk als leidinggevende hier woorden aan te geven en te duiden. De uitdaging is dat met gezag te doen. Zeker in een tijd waarin iedereen hard roept, terwijl informatie beperkt en tegenstrijdig is. Niemand weet hoe de wereld er over een maand uitziet.

Vervolgens is het ook belangrijk om onzekerheid te erkennen en duidelijk te maken dat we elkaar in deze tijd nodig hebben. Ouders, leerkrachten en leidinggevendenden kunnen een unieke bijdrage leveren, die voor iedere betrokkene haalbaar lijkt. Dat verkleint de kans op frictie die tijdens crises kan ontstaan doordat maatregelen over langere tijd opgevolgd dienen te worden. Mogelijk hanteert de school van een neefje van een van de kinderen andere maatregelen, die voor ouders passender lijken, terwijl de effecten van die maatregelen niet minder zijn dan binnen de eigen school die 'strenger' is.

In het begin waren alle ballen gericht op het opstarten van afstandsonderwijs. Welke (deels onbedoelde) effecten heeft dit meegebracht voor (zwakkere of kwetsbare) leerlingen? Naast negatieve effecten zijn er ook positieve effecten ontstaan. Bij de derde les komen we daarop terug. In de media is veel gerept over achterstand bij leerlingen. Tegelijk is dit een smalle benadering, enerzijds omdat de gevolgen van de crisis en het afstandsonderwijs breder zijn dan prestaties van leerlingen: ze zijn samenlevings-breed merkbaar: in de zorg, in het onderwijs, in het bedrijfsleven en bij de overheid. Anderzijds, omdat kinderen zich wel degelijk ontwikkeld hebben in deze periode, mogelijk zelfs omdat ze in hun thuisomgeving waren. Duiding is dus belangrijk: naar welke deskundigen luister je? Hoe ga je kijken naar de ontwikkeling van kinderen? En hoe serieus neem je je eigen onderwijskundige professionaliteit en die van de leerkrachten?

*Voorbeeld 1. Onze teamleden zijn uitstekend in staat om de ontwikkeling van uw kinderen te volgen. In de huidige omstandigheden zetten wij daarom geen Cito-toetsen in, maar gebruiken diagnostische gesprekken en methodetoetsen om precies na te gaan waar uw kind staat. We denken aan het betrekken van u als ouders/verzorgers in het bepalen van de actuele situatie omdat u veel met uw kind bent omgegaan en daarom een schat aan informatie aan ons te bieden hebt. Daarna kunt u erop rekenen dat we een passend aanbod bieden waarmee we verder gaan.*



## Coördineer

Een tweede les is het nemen van goede beslissingen en vervolgens het coördineren dat die beslissingen ook uitgevoerd worden. Daarbij is belangrijk om af te wegen welke belangen centraal staan bij het nemen van besluiten: de belangen van leraren, belangen van leerlingen en belangen van ouders of andere betrokkenen.

Van belang is om allereerst oog te hebben voor de zorg en het welzijn van medewerkers. Als er eerst aandacht aan de leraren wordt besteed, zijn deze straks goed in staat om aandacht aan de kinderen te geven. Ga met collega's in gesprek, besteed aandacht aan persoonlijke zorgen en erken hun behoeften. Als deze erkenning gegeven is, hebben leraren ruimte om dezelfde stap met hun leerlingen te maken. Vervolgens kan dan gekeken worden welke doelen binnen de gegeven omstandigheden gerealiseerd kunnen worden.

De eerste fase van de crisis heeft veel gevraagd van de mensen. De werkdruk was hoog, omdat werk en privé sterk door elkaar lopen. Anderzijds zijn er bergen werk verzet en helpen mensen anderen. Dat zorgt voor nieuwe teamspirit, op een manier die voor de crisis niet aanwezig was. Dat mag gewaardeerd en erkend worden en daarom is het verstandig om tijd te nemen om bij te komen.

*Voorbeeld 2. Onze leraren hebben tijd en ruimte nodig om de herstart van het schoolleven vorm te geven. Dat gaat verder dan alleen leerstofaanbod voor de kinderen. Ook in het team en in de samenwerking zijn dingen ontstaan. Om als team te leren en dingen helder te krijgen, plannen we eerst tijd in om dit vorm te geven. Daarna komen we bij u terug en informeren u over de stappen die we zetten in de schoolontwikkeling naar aanleiding van geleerde lessen uit de crisis.*

*Voorbeeld 3. Om te bepalen hoe we het best kunnen aansluiten bij de terugkomst van uw kind op school, gaan we met alle leerlingen afzonderlijk in gesprek voordat we het onderwijs in hele groepen herstarten. Dat doen we op de volgende dagen (...). Gun ons die ruimte en geef ons het vertrouwen dat...*

## Les 3

### Creër

Wat leert deze crisis ons aan veerkracht en onbedoelde positieve effecten? Welke kunnen verder uitgewerkt en ingevoerd worden? In de wetenschap wordt dit ook wel gebalanceerd publiek ondernemerschap genoemd: het realistisch beoordelen van ideeën voor invoering. Benut daarbij de mix van vaardigheden en persoonlijkheden in (management)teams om de juiste ideeën uit te werken. Mensen die graag denken in structuren en protocollen kunnen juist hier van waarde zijn om haalbare ideeën concreet te maken.

Een praktische handreiking: Misschien kan het schoolteam een paar dagen in acht nemen om bij elkaar te komen. Het team kan dan reflecteren op de volgende vragen: wat heeft de crisis ons geleerd? Hoe kunnen we hierdoor weerbaarder en slimmer worden? Welke ideeën hebben we en welke zijn realistisch genoeg om uit te werken? Sommigen adviseren totale systeemverandering. De vraag is of je met het omkeren van het onderwijssysteem niet het kind met het badwater weggooit – uit onderzoek is namelijk bekend dat systeemverandering niet meteen leidt tot gedragsverandering bij mensen. Werk daarentegen haalbare ideeën uit in kleine stappen.

## Doorpraten?



**Anton de Jong**  
onderwijsadviseur

✉ t.j.c.dejong@driestar-educatief.nl  
☎ 0182 760 508



**Leen Ruijgrok**  
onderwijsadviseur

✉ l.a.g.ruijgrok@driestar-educatief.nl  
☎ 0182 760 440