

Leiderschap in crisistijd

DOOR INGE ANDERSEN

Als gevolg van de corona-crisis kregen en krijgen scholen op grote schaal te maken met geheel nieuwe vraagstukken. Het tempo waarmee besluiten moeten worden genomen is groot evenals de gevolgen voor individuele leerlingen, ouders en leraren. Vanuit het lectoraat Leiderschap in het onderwijs van Penta Nova wordt onderzocht hoe onder deze omstandigheden keuzes tot stand komen en wat dit betekent voor het leiderschap in de school.

Om zicht te krijgen op genoemde vraagstukken hebben we interviews afgenomen bij 30 schoolleiders, 30 bestuurders en 30 leraren, in zowel primair als voortgezet onderwijs. Deze interviews zijn afgenomen in de periode dat scholen nog dicht waren of gedeeltelijk weer open gingen. In die eerste periode van de crisis moest snel worden overgeschakeld naar online-onderwijs. Een eerste prioriteit was echter het in contact komen met alle leerlingen en hun ouders.

Leraar VO: "Ik maak me zorgen over leerlingen die in een moeilijke thuissituatie zitten waarin ze niet gestimuleerd worden om te werken of waarin het zelfs onveilig is"

Leraren, schoolleiders en bestuurders gaven allen aan zich zorgen te maken over leerlingen, met name over kinderen in moeilijke thuissituaties. Het menselijke contact, de school als gemeenschap stond overduidelijk voorop en het in contact komen met alle leerlingen was dan ook topprioriteit. De beschikbaarheid van laptops of andere devices bleek daarbij cruciaal. Vanuit deze urgentie ontstond ook snelle samenwerking tussen besturen.

Bestuurder VO: "Bij ons op school heeft elke leerling een device. Deze zijn na drie jaar afgeschreven maar wel werkend, dus we hadden er nog veel liggen. Die hebben we beschikbaar gesteld aan andere scholen die ze nodig hadden."

De opvang voor kinderen in kwetsbare situaties en ook voor kinderen met ouders in cruciale beroepen werd razendsnel geregeld. Tegelijkertijd werd nagedacht over het waarborgen van de voortgang en kwaliteit van het onderwijs. Er moesten snelle keuzes worden gemaakt ten aanzien van de

inhoud en vorm van leeractiviteiten, de rol van ouders daarbij en het monitoren van leervorderingen. Het maken van deze keuzes vroeg om snelle afstemming en samenwerking op diverse niveaus en om ondersteuning van leraren bij het online-lesgeven. De betrokkenheid en gedrevenheid van betrokkenen was erg groot. Daarmee werd snel heel veel bereikt maar er was ook zorg over de werkdruk van met name leraren en ICT-ers, en over de belastbaarheid van ouders.

Leraar PO: "Iedereen was betrokken en ging ervoor. We voelden onze verantwoordelijkheid en niemand mopperde. Die betrokkenheid ging soms wel erg ver. Ik had soms het gevoel dat ik 24 uur per dag beschikbaar moet zijn, dat alles continue doorging."

Schoolleider PO: "De samenwerking met ouders is cruciaal. Tegelijkertijd maakten en maken we ons grote zorgen over de belastbaarheid van ouders. Veel ouders hebben kinderen in verschillende leeftijden thuis die verschillende leeractiviteiten hebben. Daarbij moeten zij zelf ook nog eens thuis werken. Ga er maar aan staan."

Het belang van interactie

Samen snelle keuzes moeten maken heeft zowel leraren, schoolleiders en bestuurders het belang van onderlinge relaties laten zien. Het gaat dan om relaties op verschillende lagen in de organisatie:

1. In tijden van crisis bleek het contact met leerlingen de allergrootste prioriteit. Allereerst moesten leerlingen zich gezien, gehoord en verbonden voelen.
2. Daarnaast was er ook veel aandacht voor de menselijke kant van het werk, voor het welbevinden van collega's.

Het belang van de school als gemeenschap werd sterk zichtbaar.

Schoolleider VO: *“De menselijke kant is met de crisis weer vol in het vizier teruggekomen. Oog hebben voor leerlingen, voor ouders, voor leraren. Dat is het allerbelangrijkste.”*

3. Om tot snelle en goede beslissingen vond er snelle afstemming plaats tussen diverse partijen en ontstonden er spontane samenwerkingsvormen. ICT-vaardige leraren ondersteunden hun collega's, leerlingen schoten hun leraren te hulp, leraren maakten gebruik van elkaars talenten en ICT-beheerders bleken cruciaal aan diverse gesprekstafels.
4. De relatie met ouders was cruciaal voor de voortgang van het onderwijs. De meerwaarde die een goede samenwerking met ouders kan hebben werd sterk gevoeld.



De snelle en vaak effectieve afstemming deed leraren, schoolleiders en bestuurders nadenken over de effectiviteit en efficiëntie van gebruikelijke overlegvormen. Overleg kan in veel gevallen veel sneller dan we gewend zijn, geeft men aan. Het positieve effect van aandacht en waardering voor elkaars werk werd eveneens duidelijk zichtbaar en riep de vraag op of er ook na de crisis niet veel meer bewuste waardering nodig is. Zo werden de positieve waardering voor leraren, het in leraren gestelde vertrouwen en de grote betekenis van het onderwijs voor de samenleving veel genoemd. Dit leidde tot uitspraken als *“zouden we deze vitaliteit en betekenis niet veel meer moeten benadrukken bij het bestrijden van het lerarentekort?”*.

Schoolleiders en bestuurders zagen ook onverwachte kwaliteiten van mensen boven komen drijven, of juist onverwachte moeilijkheden met lesgeven. Met name in het VO riep dit de vraag op in hoeverre er genoeg zicht is op de kwaliteiten van medewerkers en of de relationele condities er wel zijn om hier meer zicht op te krijgen. Bestuurders geven aan dat korte inhoudelijke gesprekken met schoolleiders en leraren veel zicht hebben gegeven op wat belangrijk is en dat zij hier meer tijd voor willen inruimen.

Schoolleider VO: *“Ik heb leraren op zien staan, mensen waarvan ik het niet had verwacht maar die echte sterspelers bleken te zijn. Ik vraag me af hoe ik dat niet heb kunnen zien. Ik voer nu veel korte gesprekken met mensen, die gesprekken leveren veel informatie op over hoe het met hen gaat en wat belangrijk is om te doen. Ik zou dat ook na de crisis moeten blijven doen.”*

Bestuurder VO: *“Echt zicht op wat er online overal gebeurt heb je niet. Het gaat meestal heel goed maar sommige leraren weten echt niet wat ze moeten doen en hebben te weinig contact. Dergelijke verschillen tussen leraren waren er al, maar zijn door de crisis wel meer zichtbaar geworden. Daar zouden we eigenlijk meer zicht op moeten krijgen, verschillen meer moeten erkennen.”*

Het goede gesprek als basis voor keuzes

Bij het maken van keuzes werd vooral gekeken naar wat goed is voor leerlingen en tegelijkertijd haalbaar is. Gezien de benodigde snelheid speelde pragmatisme een duidelijke rol. Om de vraag wat goed is voor kinderen te beantwoorden werden echter ook gesprekken gevoerd over wat kwaliteit nu precies is en wat dit betekent als het gaat om prioriteiten. Voor vrijwel alle scholen geldt dat de eerste prioriteit lag bij het in contact komen met leerlingen en bij sociale aspecten als het delen van ervaringen. De menselijke kant stond met stip op nummer één. Bij het inhoudelijk vormgeven aan het onderwijs kwamen echter meer tegengestelde opvattingen naar boven, ook binnen teams. Waar sommigen het enorm moeilijk vonden om methodes (deels) los te laten, vonden anderen het juist bevrijdend werken. Waar sommigen de nadruk legden op de cognitieve vakken, wilden anderen juist ook aandacht besteden aan creatieve vakken en bewegingsonderwijs. Waar de één zich ernstig zorgen maakte over niet afgenomen toetsen en het gebrek aan zicht op leervorderingen, vertrouwde de ander op het eigen oordeel van docenten en leerlingen, en op het vermogen van leerlingen om hoe dan ook te leren.

Door het naar boven komen van dergelijke tegenstellingen werd het belang gezien van gesprekken over opvattingen en onderliggende waarden. Ongeveer de helft van leraren, schoolleiders en bestuurders geven expliciet aan dat dit soort gesprekken vaker gevoerd zouden moeten worden. Op scholen waar men werkt vanuit een duidelijk onderwijsconcept of waar men nadrukkelijk aandacht heeft besteed aan de concretisering van visie en organisatiewaarden naar de dagelijkse praktijk geven leraren en schoolleiders aan dat onderlinge afstemming en keuzes ten aanzien van de voortgang van het onderwijs relatief makkelijk tot stand kwamen. Op andere scholen ontstond door ieders inzet, enthousiasme en spontane samenwerking en contacten gaandeweg ook steeds meer afstemming. Op ongeveer een derde van de scholen werd het echter erg moeilijk gevonden om tot samenwerking en gezamenlijke keuzes

te komen. De grootte van de school leek hierbij geen rol te spelen. Het lijkt vooral scholen te betreffen die vrij bureaucratische besluitvormingsprocessen kenden of in een overgangsfase zaten, waarbij taken en verantwoordelijkheden nog niet helder waren.

Leraar PO: *“We hebben een hele duidelijke visie en waarden die bij alles richtinggevend zijn. Nieuw-gierigheid, betrokkenheid, onderzoekend werken, maatschappelijk betrokken, werken vanuit kwaliteiten, samenwerken met elkaar, samen leerkracht voor 400 leerlingen, niet alleen voor je eigen klas. Kinderen zelf keuzes laten maken. Vandaaruit lukte het heel goed om te kijken naar: Wat is goed voor de kinderen? Wat is goed voor de ouders? wat is werkbaar voor ons?”*

Schoolleider PO: *“We hebben gemerkt hoe belangrijk het is om samen het goede gesprek te voeren. Om met elkaar af te stemmen hoe je over dingen denkt en waarom. Vanuit gedeelde betekenissen is het zoveel makkelijker keuzes te maken.”*

Bestuurder VO: *“Het beschikbaar stellen van afgeschreven maar nog goed werkende devices aan andere scholen was een makkelijke en vanzelfsprekende keuze vanuit de waarden dienstbaarheid en verantwoordelijkheid die hier centraal staan.”*

Samen leren

Om met elkaar te leren van de crisis zijn gesprekken over goed onderwijs en de onderliggende opvattingen en waarden voorwaardelijk, zo geven respondenten aan. De ervaringen met de nieuwe manieren van lesgeven en samenwerken hebben tot nieuwe inzichten geleid. Twee derde van de leraren, schoolleiders en bestuurders geven aan dat zij geleerd hebben dat er veel meer mogelijk is dan zij dachten. Daarbij gaat het om leerlingen die veel zelfstandiger zijn dan gedacht. Het gaat ook om leraren, leidinggevend en onderwijsondersteuners die opstaan, elkaar helpen en hun kwaliteiten tonen.

Schoolleider PO: *“Mijn leraren hebben zich in now time ICT-vaardigheden eigen gemaakt; wat drie vier jaar had gekost is nu in een paar weken gelukt.”*

Het blijkt ook mogelijk om sneller te beslissen en minder maar diepgaander te overleggen. Het blijkt mogelijk om in wisselende samenstellingen samen te werken, ook over besturen heen. De samenwerking met ouders blijkt vaak vruchtbaarder dan gedacht en heeft licht geworpen op thuissituaties die men niet kende.

De crisis heeft betrokkenen ook aan het denken gezet over methodes en toetsen. Ook zonder het volgen van methodes blijkt er kwalitatief goed onderwijs gegeven te worden. Toetsen werden in de eerste periode veelal niet afgenomen. In plaats daarvan werd er veel meer formatieve

feedback en feedforward gegeven. Tegelijkertijd bestaat er zorg over mogelijk opgelopen achterstanden. Tijd nemen in de komende periode voor het gesprek over wat goed onderwijs is en waarom, wordt belangrijk gevonden.

Bestuurder VO: *“Tot nu toe werd er veel summatief getoetst. Dat is de laatste twee maanden niet gebeurd en daar hebben we veel over gesproken en dat zullen we in de toekomst nog vaker doen. We gaan summatief toetsen waarschijnlijk meer loslaten. De invloed van cijfers op basis van toetsen gaat slinken.”*

Bestuurder PO: *“Ik maak me veel zorgen over de achterstanden die leerlingen mogelijk hebben opgelopen. Tegelijkertijd vraag ik me af of we met andere manieren van werken niet betere resultaten kunnen halen. Wat dat betreft heeft de crisis tot veel nieuwe inzichten geleid. We zullen er met elkaar het gesprek over moeten aangaan. Misschien even pas op de plaats maken.”*

Bestuurder VO: *“Laat de crisis een vehikel zijn om met elkaar in gesprek te komen, creatiever te denken en los te komen van alle stugge structuren, bijvoorbeeld roosterstructuren.”*

Leiderschap

De juiste hoeveelheid tijd nemen voor het goede gesprek en het vormgeven aan leerprocessen vraagt om leiderschap. Uit de interviews blijkt dat daarbij de balans tussen sturing en ruimte erg belangrijk is. Vertrouwen geven en krijgen blijkt een belangrijke sleutel om tot creatieve oplossingen te komen. De snelheid waarin gehandeld moest worden maakte niet alleen dat mensen meer vertrouwen kregen maar ook dat zij meer vertrouwen moesten geven. Er moesten dingen worden overgelaten aan anderen. Dit leidde tot snellere besluiten en nieuwe vormen van samenwerking, waarin o.a. de rol van ICT-medewerkers groter was dan ooit.

Schoolleider VO: *“Het leiderschap dat ik bij de applicatiebeheerder heb gezien en de beleidsadviseur kwaliteit die dit met z'n tweeën technisch mogelijk maakten dat Teams snel opgepakt kon worden. Het kon rimpelloos overvloeien. Van de persconferentie op maandag, zetten ze het dinsdag al compleet al klaar zodat de tutorials konden worden gegeven. Dat heeft me aangenaam verrast: die snelle schakeling van de ene avond op de volgende ochtend. Onmiddellijk was het voor mekaar.”*

Gevoelde urgentie, ruimte voor eigen inbreng en fouten mogen maken leiden tot acceleratie in ontwikkelingen. Tegelijkertijd is belangrijk dat er duidelijke en tijdige besluiten worden genomen. Het blijft balanceren tussen sturing en ruimte:



Bestuurder VO: *“Als bestuurder ben ik in deze crisistijd meer met de interne organisatie bezig terwijl ik net had geleerd om wat meer op afstand te werken. Het is balanceren. Je wilt de rector niet overrulen maar er moet wel een besluit komen. Dus gepaste afstand maar ook wat meer hands-on: balans tussen ruimte en verantwoordelijkheid.”*

In ongeveer een derde deel van de onderzochte scholen werd de nadruk juist sterk op topdown besluitvorming gelegd. Daar werden ontwikkelingen richting eigenaarschap bijvoorbeeld teruggedraaid, vaak tot frustratie van leraren, en namen bestuurders en schoolleiders juist strak topdown beslissingen.

Leraar PO: *“Ik volg een masteropleiding en was betrokken bij experimenten die we deden op school. Ik sloot in dat kader ook aan bij het management-team. Nu, in de crisissituatie is de verbinding met de vernieuwing losgelaten en word ik niet meer bij het MT betrokken, terwijl we de experimenten hadden kunnen gebruiken om oplossingen te vinden die passen bij waar we in de toekomst naar toe willen. Het MT is erg gericht op nu, op reageren. De experimenten juist ook op de toekomst. Erg jammer dat die verbinding werd losgelaten.”*

Deze spanning tussen sturing en ruimte speelt volgens bestuurders ook op landelijk niveau:

Bestuurder VO: *“Ik ben zelf iemand van veel ruimte en vertrouwen geven. Ik zie bij andere middelgrote en grote besturen dat bestuurders in deze tijd juist veel gaan sturen. Dat vind ik een zorgelijke ontwikkeling. We zeggen dat we ruimte willen maar besturen worden, ook in het grotere systeem, aangesproken op verantwoordelijkheid voor onderwijs en gaan van alles dichttimmeren. Dat vind ik tegenstrijdig piramide-denken. Erg zorgelijk. Als je beweging wilt moet je de piramide omdraaien: wat hebben leerlingen en leraren nodig, dat moet centraal staan.”*

Bestuurder PO: *“Moeten we als bestuur wachten op protocollen van Po-raad en Vo-raad? Worden de landelijke raden daarmee niet een soort superbestuur?”*

Wat zal er daadwerkelijk veranderen?

Leraren, bestuurders en schoolleiders geven in de interviews aan dat zij veel geleerd hebben en dat er nieuwe afwegingen moeten worden gemaakt. De interviews zijn afgenomen voor de zomervakantie, vlak voor of rond het moment dat scholen weer gedeeltelijk opengingen. Inmiddels zijn de scholen weer helemaal open en zien we onder andere een sterke focus op het inhalen van achterstanden en toetsen. Advertenties voor bijspijker- cursussen zijn overal te vinden.

En de crisis is nog niet voorbij, er zijn weer nieuwe uitdagingen. Tekorten aan personeel bijvoorbeeld, doordat het lang duurt voordat mensen getest kunnen worden op corona en voordat de uitslagen binnen zijn. In combinatie met het bestaande lerarentekort leidt dit op veel plaatsen tot organisatorische problemen. Wat blijft er in deze context over van alle goede voornemens en de lessen die zijn geleerd? We zullen onze interviews met leraren, schoolleiders en bestuurders binnenkort herhalen om hier zicht op te krijgen!

Het onderzoek naar Keuzes in crisistijd is uitgevoerd met medewerking van de leden van de kenniskring van het lectoraat: Ellie van der Geest, Ria de Gooijer, Heleen den Herder, Henriëtte Hoogenkamp, Gerbrand Kloppenburg, Kees van der Vloed, Gerlo Teunis en Lisette Uiterwijk. Als u belangstelling heeft voor het onderzoeksrapport kunt u contact opnemen met i.andersen@hsmarnix.nl.



Over de auteur



Dr. Inge Andersen werkt als lector Waardegericht Leiderschap binnen Penta Nova. Daarnaast is zij onderzoeksdocent en onderzoeksbegeleider. Haar focus ligt vooral op de ontwikkeling van gedeeld leiderschap, duurzame schoolontwikkeling en het doen van toegepast onderzoek.