

Tanja de Ruijter

Tanja de Ruijter is rector van de Huizermaat en redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: tdruijter@gsf.nl

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur en redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: gvluin@gmail.com

Leiderschap in tijden van corona - vervolg

"Het is veel **stokken vangen** geweest"

In december 2020 publiceerden we in *DNM Focus* het artikel *Leiderschap in tijden van corona*. Aan de hand van aantekeningen en overdenkingen over school in coronatijd uit week- of dagboeken, bijgehouden door een aantal schoolleiders, bestuurders en adviseurs, maakten we een verhaal in twee delen. Het eerste deel – *De eerste golf* – beschreef hoe de crisis ingreep van maart tot ongeveer september/oktober 2020, en het tweede deel – *Reflecties* – gaf beschouwingen en gedachten weer van de respondenten, aangevuld met ons eigen beeld van wat we in de week- en dagboeken lazen.

Bij het maken van deze *DNM Focus* in december 2020 realiseerden we ons al dat ons verhaal over *Leiderschap in tijden van corona* een momentopname was en een vervolg zou krijgen.

Benieuwd naar dat vervolg vroegen we dezelfde professionals, die input leverden voor *DNM Focus* in december 2020, om aan het einde van het schooljaar 2020-2021 terug te kijken en te reflecteren op de wijze waarop 'hun' scholen in de maanden januari tot en met juli met alle beperkende maatregelen als

gevolg van corona waren omgegaan. We vroegen de betrokken respondenten bovendien om in hun terugblik en reflecties te focussen op leiderschap en onderwijsontwikkeling: Hoe kijken ze terug? Welke inzichten nemen ze mee en hoe zetten ze die in? Welke ontwikkelingen zouden

ze graag blijvend laten zijn en wat doen ze om dat te bewerkstelligen?

Ten slotte vroegen we hen de wijze waarop ze de NPO-middelen in wilden gaan zetten, mee te nemen.

Vanzelfsprekend laten de terugblikken en reflecties verschillende ervaringen zien. Er is immers ook verschil in perspectief, rol of taak van een bestuurder, schoolleider of adviseur, net zoals er verschillen zijn tussen mbo, vo of po. De betrokken organisaties verkeren bovendien niet in dezelfde fases van ontwikkeling; zo kan er bijvoorbeeld voorafgaand aan de coronatijd net een fusie of onderwijstransitie van start zijn gegaan. We lezen in de reflecties en terugblikken echter ook opvallende overeenkomsten in ervaringen, in inzichten en in wensen om gemaakte ontwikkelingen vast te houden.

We lezen overeenkomsten in trots op hoe de school zich staande heeft gehouden, enthousiasme over gerealiseerde onderwijsontwikkelingen en de zorgen die soms zelfs samengaan met diezelfde onderwijsontwikkelingen. We hebben ze gegroepeerd in een vijftal thema's. Ten slotte geven we met een tweetal citaten een overkoepelende schets van hoe de betrokkenen verwachten de NPO-middelen in te zullen zetten.

We realiseren ons opnieuw dat dit verhaal over leiderschap in tijden van corona een momentopname is. Een vervolg wacht in onder andere de uitvoer van de plannen met de NPO-middelen. Welke nieuwe vragen komen dan op het leiderschapspad?

Hervonden evenwicht

Het eerste thema dat we herkennen in de terugblikken is de verwondering over wat er gevraagd werd van scholen en de trots hoe scholen daar een weg in vonden.

"Elke periode werd voorspeld dat het beter zou zijn bij de volgende periode. Elke keer kwam pas heel laat het bericht dat het toch niet doorging. (...) En elke keer bleken we flexibeler dan we dachten", schrijft een van de respondenten. Een ander schrijft: *"Het viel ons op dat de groep die voorheen kwetsbaar was zich nu uit-*

breidde met studenten die wij voor de coronaperiode niet als kwetsbaar hadden bestempeld. We konden makkelijk schakelen tussen online en fysiek, ook logistiek. Ik zie veel capabele docenten die erg flexibel zijn

"Ik zie veel capabele docenten die erg flexibel zijn gebleken en vindingrijk om van alles uit te proberen."



gebleken en vindingrijk om van alles uit te proberen.” Weer een ander stelt: “Het is veel stokken vangen geweest in combinatie met vooruitkijken. Het was een rare mengeling van de rust bewaren en tegelijkertijd de ontwikkeling door laten gaan. (...) Door de onderwijskundige ontwikkeling niet uit te stellen en steeds te kijken naar de vraag: hoe kan het wel?”

“De coronaperiode was soms heel heftig: klassen naar huis sturen is niet prettig, collega’s die ziek worden is zorgelijk. Maar het ging niet meer ten koste van andere thema’s, zoals het kwaliteitstraject, de professionalisering van teams, bestuurlijke opdrachten en de voorbereiding van de formatie voor volgend schooljaar.” Een van de respondenten schrijft: “Zonder directe aansturing hebben docenten en ondersteuners een geweldige prestatie geleverd en nog steeds stijgen mensen boven zichzelf uit.” Een laatste citaat passend in dit thema luidt: “Waar er in de eerste periode van 2020 sprake was van hele grote onzekerheid, gepaard gaand met ongekende maatregelen, zie ik dat we in 2021 steeds beter weten om te gaan met de (regelmatig veranderende) omstandigheden rond corona.”

Zorg voor elkaar

Het tweede thema dat we tegenkwamen in de terugblikken is het inzicht van het belang van het bewaren van rust, goed zorgen voor elkaar, aandacht voor verbinding en zorgvuldige communicatie.

Zo schrijft een van de betrokkenen: “Wat we vooral gedaan hebben, naast het bewaren van rust, is het personeel positief stimuleren, veel communiceren met leerlingen en ouders via nieuwsbrieven, ouderraden en ondertussen zelf niet te veel nadenken, maar doorgaan.” Een ander vertelt: “Wat we in deze periode echt gingen missen, was de verbinding. Het was heel hard werken en elkaar weinig zien. (...) We gingen agenda’s anders inrichten met meer ruimtes voor korte pauzes en wandelingen. De Ommetje wandel-app werd geïntroduceerd in de organisatie en bleek een groot succes.” Iemand schrijft: “Ik kijk terug op een periode waarin we nog veel meer dan anders aandacht hebben gehad voor gewenste resultaten en leerlingen die daar onder of bovenuit kwamen.” En

een ander: “Het met grote regelmaat geven van informatie inclusief onzekere vergezichten was voor collega’s belangrijk.” Een correspondent schrijft: “Waar corona enerzijds heeft geleid tot fysieke afstand, heeft het anderzijds de onderlinge band, het als een team ergens voor staan, voor de leerlingen en voor elkaar, immens versterkt. Het persoonlijk leiderschap waar ik in geloof en voor sta heeft een boost gekregen ondanks corona.”

Tot slot geven we nog twee citaten die dit thema ondersteunen: “Juist nu willen we nog meer bijdragen aan die waardevolle toekomst van onze studenten. We zullen elkaar daarin ondersteunen, we zullen er voor elkaar moeten zijn als collega’s. Elkaar zien, kennen en horen.” En: “Georganiseerde activiteiten voor zowel studenten als voor medewerkers ter bevordering van de vitaliteit werden enthousiast ontvangen. Ik vind dat een heel belangrijk inzicht en ook een bewuste keuze die ik al langer wilde maken, maar waar nu de tijd rijp voor was.”

Visie en eigenaarschap

De inzichten dat het belangrijk is om te inspireren, te faciliteren, richting te geven en daarbij ruimte te laten voor eigenaarschap, vormen een derde thema.

“Een van de uitdagingen is hoe zichtbaar en fysiek kan en moet ik als bestuurder zijn in onze organisatie, waar het adagium is om teams juist in de lead te brengen en er dus ook een belangrijke rol voor de opleidingsmanager en de onderwijskundig leider is weggelegd? Op onze handen zitten is dan zeer gewenst, maar zichtbaar en aanwezig zijn waar nodig ook”, schrijft een van de respondenten. Een ander benoemt als ervaren inzicht dat het belangrijk is vertrouwen te geven en ruimte te behouden: “...de verhouding tussen vertrouwen geven (ij weet zelf wat je nodig hebt) en ondersteunend kaderen (ik help je met organiseren en begrenzen).” Weer een ander stelt: “Maatschappelijke discussies komen als vanzelf de school binnen en vereisen van een schoolleiding duidelijkheid en consistentie. Dat individuele schoolleiders hun eigen mening hebben over (het effect van) bepaalde maatregelen, spreekt voor zich. Duidelijk is wel dat de schoolleiding (of het

bestuur) zorg moet dragen voor één standpunt en moet voorkomen dat voor- en tegenstanders profiteren van verschillen binnen de school of scholen in de regio.” Richting geven kan ook vanuit de schooleigen visie zo schrijft een van de respondenten: “Ik kijk positief terug. We hebben er direct voor gekozen te ontwikkelen vanuit onze visie en waarden. Dat gaf duidelijke richting in onzekere tijden.” Ten slotte nog een citaat bij dit thema om aan te geven dat de autonomie van betrokkenen in de school gezien werd: “Ik ben vanuit situationeel/dienend leiderschap aan de slag gegaan met verschillende projectgroepen. Dat heb ik gedaan door aan te sluiten bij wat er gebeurt, wat er in het hier en nu belangrijk is. Wat speelt er al op scholen en welke ervaringen willen ze continueren of versterken?”

Blijvende bijdragen

Het vierde thema betreft positieve (onderwijs)ontwikkelingen die respondenten dan ook graag zouden behouden. Het verrast niet dat meer gebruik maken van ict met stip bovenaan staat, maar er is meer dat wordt genoemd zoals *blended learning* en andere vormen van samenwerken met leerlingen, onderling, met bedrijven en met ouders. De genoemde ontwikkelingen zijn vaak niet los van elkaar te zien.

“Door corona heeft de inzet van ICT een vogelvlucht genomen. We hebben hiervan geleerd dat het heel goed mogelijk is om op een *blended* manier invulling te geven aan een lerende organisatie. Zo zijn er heel veel goede tools beschikbaar waar onze medewerkers gebruik van kunnen maken.” Maar er is meer: “...deze periode leert ons ook dat we technologische ontwikkelingen nog veel meer kunnen inzetten om structureel bij te dragen aan vermindering van administratieve handelingen, minder bureaucratie, minder wij-zij-denken (onderwijs-stafgericht) en hogere tevredenheid bij studenten, medewerkers, de wereld om ons heen.” Een andere respondent heeft een vergelijkbaar inzicht: “Eerder is al gesteld dat de coronamaatregelen een enorme boost gegeven hebben aan de beheersing van ICT-vaardigheden bij docenten. Het werken met en via de computer was geen vrijblijvend iets, maar een noodzaak om überhaupt onderwijs te kunnen aanbie-

den. Daarmee is in wezen de allergrootste winst benoemd: docenten kennen de beschikbare programma's en de meeste toepassingen daarbij, en kunnen die op redelijk niveau hanteren. Afhankelijk van de keuzes die de school gemaakt heeft, kunnen alle docenten werken binnen een elektronische leeromgeving.”

Iets vergelijkbaars zegt ook de volgende respondent: “Door corona hebben we wel wat praktische aanpassingen moeten doen, maar hierdoor ook weer nieuwe mogelijkheden ontdekt. Iedereen heeft te maken gekregen met een digitale wereld. Door onze ervaringen van het afgelopen jaar kan dit nu ook online vanuit verschillende locaties. En we maken gebruik van tools en vormen die wij eerder niet inzetten op deze manier. Ook docenten werken veel samen rondom de groepen en zij nemen veel tools van elkaar over; nu meer dan anders. De leermiddelen zijn beter ingezet dan ooit en het samenwerken aan onderwijs is versterkt.” De volgende ervaring sluit hierbij aan: “Heel mooi was het om te zien dat de stafafdelingen van verschillende roc's elkaar meer gingen vinden. (...) Niet zelf het wiel meer uitvinden maar eerst bij de bureaus vragen: delen is vermenigvuldigen. Op een of andere manier werd de drempel verlaagd doordat iedereen in hele korte tijd moest handelen en zich moest aanpassen.” De samenwerking beperkte zich trouwens niet tot onderwijs: “We gaan een nog intensievere samenwerking aan met instellingen en bedrijven. Zo kun je in voor- en tegenspoed samen optrekken en er voor elkaar zijn. De bereidheid van bedrijven om oplossingen te bedenken voor bijvoorbeeld het tekort aan stageplekken, was enorm.” Sommigen maken al heel concrete plannen voor doorontwikkelen en borgen: “In de nabije toekomst zal 20% digitaal onderwijs in de week – op wat voor wijze dan ook – het streven zijn. Juist om daarmee te borgen wat we geleerd hebben.” Maar ook degenen voor wie het doorontwikkelen nog niet zo concreet is, ervaren wel dat wat ontwikkeld is niet meer weg te denken is uit het onderwijs. “Het duurzame aspect vind ik best nog ingewikkeld om te benoemen. Een plat aspect is bijvoorbeeld de inzet van digitale instructie en communicatie. Onderwijs op afstand is nu gemeengoed geworden en we spreken intern wat en hoe we hieruit elementen gaan vasthouden. Ook is het

Nu corona beheersbaarder is geworden is het kunst de vraag te blijven stellen waar online onderwijs en digitale ontwikkelingen een blijvende bijdrage kunnen leveren

specifiek benoemen van leerdoelen en het evalueren of dit gehaald is, zowel in het NPO-programma als in het reguliere programma, een duurzaam element. Dit is onomkeerbaar." En een ander schrijft: "Corona heeft de digitale ontwikkelingen in het onderwijs ontegenzeggelijk versterkt... Nu corona beheersbaarder is geworden is het kunst de vraag te blijven stellen waar online onderwijs en digitale ontwikkelingen een blijvende bijdrage kunnen leveren. (...) Ik ben ervan overtuigd dat digitale varianten een verrijking voor het onderwijs kunnen zijn en dat we ons de komende jaren telkens die vraag moeten stellen. Dit geldt zowel voor onderwijskundige als voor organisatorische zaken zoals ouderavonden." Dit laatste idee wordt gedeeld door een andere respondent: "Blijvende ontwikkelingen? Denk aan de hybride vorm van onderwijs (fysiek en digitaal) en daarmee ook de mogelijkheid om leerlingen die ziek zijn direct over te laten gaan op digitaal onderwijs waardoor er geen gemiste schooldagen meer zijn. Ouders buiten de school houden zorgt voor een enorme rust in de school en veel meer effectieve tijd; alleen nog op een vast moment per maand ouders ontvangen in de klas van hun kind. We hebben gemerkt dat we veel vergaderingen niet gemist hebben. Voor de toekomst betekent dit dat we kritisch moeten zijn op welke bijeenkomsten we wel en welke we niet opnemen in de agenda."

Zorgen

Ten slotte, in het vijfde thema, komt de zorg naar voren die naast de positieve ervaringen met onderwijsontwikkelingen in coronatijden zichtbaar is. Zorg over de kwaliteit, het doorontwikkelen en borgen van deze

ontwikkelingen.

Een van de respondenten schrijft: "Soms bekruipt mij het gevoel dat velen een terugkeer naar de tijd van voor corona prefereren boven keuzes voor online onderwijs. Dit sentiment roept bij mij vragen op." Een ander schrijft: "De blijdschap bij zowel leerlingen als docenten was groot toen het (hybride) afstandsonderwijs werd afgeschaft en iedereen weer normaal in de les aanwezig kon zijn. Docenten vielen massaal terug op 'old-schoolpraktijken.'" Maar niet alleen het vasthouden en doorontwikkelen van online werken roept vragen op: "Hoe kunnen we de enorme ontwikkelings(voor)sprong die veel leerlingen op onze school gemaakt hebben tijdens de periode van thuisonderwijs vasthouden en uitbouwen? Hoe kunnen we nog beter omgaan met de (grotere) verschillen die er tussen leerlingen zijn ontstaan, met andere woorden: hoe kunnen we ons onderwijsaanbod nog beter differentiëren?" Een andere respondent geeft aan dat het niet alleen gaat om het kunnen omgaan met de ontstane verschillen tussen leerlingen: "Er zijn verschillen in ontwikkelingen bij collega's die in de afgelopen tijden nog duidelijker zijn geworden. Hoe gaan we als school om met die verschillen? Geeft en neemt ieder de ruimte voor zichzelf om door te ontwikkelen, om om te kunnen gaan met de verschillen tussen leerlingen ontstaan door de pandemie?" Er is meer dat een plek moet krijgen in de alledaagse praktijk: "Leerlingen zijn 'kansrijk, maar realistisch' bevorderd en dit is door middel van het inroepen van een bespreekzone gebeurd. Dit laatste is nieuw op onze school. Het werken in een bespreekzone is nog een heikel punt binnen de organisatie." Maar er zijn ook andere zorgen: "Doordat een snelle omschakeling noodzakelijk was, werd het online onderwijs in de coronaperiode vormgegeven als een een-op-eenvertaling van de les in de klas naar een online les door middel van Teams. Deze noodgreep, ook wel 'Emergency Remote Teaching' genoemd, is van een totaal andere orde dan het bewust en doordacht inzetten van technologie in het onderwijs." En: "Wat we merken is dat thema's als flexibilisering, modulering, en online of blended leren vaker verschillend worden geïnterpreteerd en ingezet." Een ander formuleert dezelfde zorg als volgt: "...de misconcepties die zijn



“De blijdschap bij zowel leerlingen als docenten was groot toen het (hybride) afstandsonderwijs werd afgeschaft en iedereen weer normaal in de les aanwezig kon zijn.”

ontstaan over de onderwijsontwikkelingen tijdens de pandemie in de duiding van containerbegrippen als formatief handelen of differentiatie.”

Plannen NPO-middelen

De NPO-middelen zullen op uiteenlopende manieren ingezet worden. En dat is logisch, want verschillende organisaties hebben verschillende behoeften. Op nagenoeg alle betrokken scholen is gekozen voor interventies voor de langere en kortere termijn. Op de ene school is dit verder uitgewerkt dan op de andere, of wordt er in ieder geval in deze terugblik meer gedetailleerd over geschreven. In hoeverre ze gerealiseerd zijn is uiteraard een vraag voor een later stadium. We geven hieronder twee geformuleerde plannen weer die samen een mooi beeld geven van wat we ook in de andere plannen lezen.

“Bij het NPO-plan is gekozen voor interventies die op korte en op lange termijn de kwaliteitscultuur verder versterken. Het doel is de gekozen interventies duurzaam in de ontwikkeling van school te borgen. In het kader van het thema ‘kansengelijkheid’ werken we aan het wegwerken van oneerlijke kansen. Interventies zijn: schoolontwikkeling en verbetercultuur, ontwikkelen en borgen van een formatieve cultuur, borgen van persoonlijk leiderschap, meer maatwerk, heterogene brugklassen, leren van en met medeleerlingen (tutoring), doorlopende leerlijn coachend mentoraat, iedere leerling digitaal vaardig en iedere leerling taalvaardig. Bij alle processen worden de docenten nadrukkelijk betrokken. We werken met de advies- en consentmethode. Als een besluit beter kan worden, wordt het aangepast.”

“Bij het invullen van het instellingsplan NPO hebben we bewust een balans gezocht tussen benodigde inzet op het wegwerken van de corona-achterstanden en de beoogde inzet en hiervoor vereiste ruimte en capaciteit om verder te vernieuwen en te innoveren, zodat gepleegde inzet uiteindelijk ook ten goede komt aan onze onderwijskwaliteit. Deze balans creëert per definitie een bepaalde spanning tussen enerzijds de behoefte bij teams om ruimte en regelmaat om de achterstanden weg te werken en anderzijds de behoefte om het onderwijs verder door te ontwikkelen en te innoveren. We zijn er echter van overtuigd dat een keuze tussen het een of het ander niet mogelijk is. In een tijd waarin veranderingen binnen en buiten het onderwijs elkaar snel opvolgen moet de aandacht worden verdeeld tussen het hier en nu en het straks en daar.”

Inmiddels is het ‘straks en daar’ voor een deel al ‘hier en nu’ geworden. Een weerbarstig hier en nu met nieuwe onzekerheden en onvoorspelbaarheden ten gevolge van corona naast steeds meer onderzoeksresultaten. Dat nieuwe ‘hier en nu’ heeft net als het nieuwe ‘straks en daar’ nieuwe vragen voor schoolleiders in tijden van corona. Zoals: Hoe de NPO-plannen te realiseren of bij te stellen? Of hoe om te gaan met de spanning tussen de lange- en kortetermijndoelen? In een later stadium hopen we daarop terug te komen. Want zoals we hierboven al schreven: ook dit artikel is nog steeds niet meer dan een momentopname. ■

Met dank aan Renske Bootz, Renata Dijk, Melle Kramer, Jeanette Oostijen, Mare Riemersma, Tanja de Ruijter, Peter de Visser, Karena Water en Piet de Witte.