

Leiderschap tijdens de coronacrisis – verslag van de schoolleidersdag 2020

De jaarlijkse schoolleidersdag van VGS en Driestar onderwijsadvies vond dit jaar plaats in bijzondere omstandigheden. Rustig komt iedereen binnen, en op anderhalve meter afstand vult de zaal zich. Dagvoorzitter Anton de Jong heet iedereen welkom, waarna ds. W. Visscher, en hoogleraren Paul 't Hart en Jelle Jolles de zaal meenemen over leiderschap en leren tijdens de crisis.

Geroepen leiderschap

Mozes heeft veel betekenis in de heilsgeschiedenis en voor het volk van Israël. Wat kunnen we leren van het leiderschap van Mozes? Ds. W. Visscher geeft zes lessen vanuit de Bijbel.

1. Mozes is een geroepene door God. Dat is de grond onder zijn leven, en niet zijn positie of wat hij bezit. Dienend leiderschap is geroepen leiderschap, geworteld in God. Daarin hebben we allemaal huiswerk.
2. Mozes wás er. En hij was aanspreekbaar toen het moeilijk werd, toen het leger van Faraó op het volk afkwam. Mozes keert zich niet af, hij luistert, ook naar moeilijke en vervelende vragen. Dat staat ook ons als onderwijskundig leiders te doen. Luisteren naar wat er leeft en naar deskundigen.
3. Mozes staat er alleen voor. Eenzaamheid hoort bij leiderschap. Je bent geroepen om soms eenzame besluiten te nemen. Met die eenzame momenten moet je rekenen, loop er niet voor weg.
4. Mozes vertrouwde op God die zegt: vreest niet. Ook al begrijpen wij God vaak niet, Hij heeft een doel met ons en deze wereld, waarom zouden we vrezen? Niet op een gemakkelijke manier, maar in de wetenschap dat God bemoeienis heeft met deze wereld.
5. Mozes brengt de nood bij God, zijn Zender.
6. Mozes verwachtte het niet van zichzelf. En dat hoeft ook niet. Ja, we moeten onze uiterste best doen, zeker ook in deze moeilijke omstandigheden van een pandemie. Maar zoals Gods Engel achter Israël ging en hen beschermde, zo mogen leiders ook alles van Hem verwachten.

Wat we al geleerd hebben over deze crisis

Hoogleraar Paul 't Hart, expert op het gebied van bestuur en beleid in crisistijd, trekt geeft vervolgens zijn analyse en duiding van de crisistijd waarin we leven, en hoe (onderwijskundige) leiders daar mee om zouden kunnen gaan. Vanuit historisch perspectief maakt hij duidelijk dat het niet aannemelijk is dat deze crisis met een paar maanden voorbij is, het verleden leert dat we langer last hebben van pandemieën. Leiders dienen zich daarom ook voor te bereiden op dat langere scenario.

't Hart ziet patronen verschuiven wanneer hij het begin van de corona-uitbraak vergelijkt met de situatie nu.

- De gezondheidsdreiging was acuut, en is nu meer sluimerend. Het virus was één heldere vijand, maar we zien inmiddels een serie lastige, ontembare problemen, vooral ook op sociaal-economisch gebied.
- Ook trof het ons aanvankelijk allemaal, maar worden inmiddels de ongelijkheden in de samenleving vergroot. Weerbare mensen komen beter door de crisis heen, een ook op scholen ontstaan verschillen in leerachterstanden.
- Waar we aanvankelijk samen tegen corona 'vochten', zien we nu meer en toenemende sociale spanningen.

- Het begon met top-down bestuur, maar inmiddels staan de bestuurlijke verhoudingen behoorlijk op scherp. Wie is waarvoor nu precies verantwoordelijk?

Wat je als organisatie én als schoolleider zou moeten doen

En we zijn er nog niet in deze crisis. 't Hart geeft de schoolleiders diverse lessen mee, eerst op organisatieniveau.

- De economische klap van de crisis zal nog komen. Dus ook gevolgen in gezinnen, bij ouders van leerlingen. Houd daar als school oog voor.
- Houd ook oog voor wat er leeft in de schoolgemeenschap aan opvattingen, en breng extremen bij elkaar.
- De echte crisis lees je niet af aan dashboards en statistieken. Richt je daarom het waarom áchter de cijfers.
- Benut kansen die een crisis óók geeft.
- Een langdurige crisis leidt tot cumulatieve stress. Werk aan een plan b, want als je het goed hebt gedaan tijdens de eerste golf van het coronavirus, betekent dat niet automatisch hetzelfde voor de tweede golf.

Maar ook op persoonlijk niveau heeft de professor aanbevelingen.

- Bezin je op je rol, waar ben je *voor*, en waar ben je *van*.
- Breng focus aan, waar heb je de meeste toegevoegde waarde?
- Zoek uit op welk kompas je vaart. Is het beleid? Zijn het principes, intuïtie?
- Let op wat deze crisis zichtbaar maakt, wat je ervan leert over het systeem.
- Verbind en steun kwetsbare leerlingen en gezinnen, houd de community bij elkaar.

De rups die nog moet gaan vliegen

Na Paul 't Hart is het woord aan Jelle Jolles, die ook wel 'breinprofessor' genoemd wordt. Hij stelt de lerende leerling centraal en doet een groot pleidooi in het onderwijs aan te sluiten bij de zich ontwikkelende leerling. Jolles gebruikt de metafoer van de rups en de vlinder. De leerling is een rups die nog moet gaan vliegen. Probeer hem daarin te begrijpen.

Langs diverse thema's en voorbeelden maakt hij dit overtuigend duidelijk. Het sociale brein van kinderen vraagt nieuwsgierigheid en buiten de paden gaan, speel daar dus op in. Een leerling ontwikkelt zich op vier domeinen: fysiek, cognitief, emotioneel en sociaal. Geef daar ruimte en voeding aan als docent, treed op als hovenier.

Voor zich ontwikkelende jongeren en tieners is het lastig hun plek in de wereld te omschrijven, te verwoorden. Doe daarom veel met taal, ook taal over de leerling zelf. Wat doe ik, waarom doe ik het, reflectieve vragen. Op een open manier, niet neerbuigend of veroordelend. Ook hechten jongeren erg aan hun peer-group. Gebruik die dan ook, en leer rekening houden met de ander.

Ook pleit Jolles nog voor lezen, denken, verbeelden en toetsen van vaardigheden die CITO niet toetst. De rups kan prachtig aan vliegen, maar dan moet er nog wel voor gedaan worden.

Rens Rottier, voorzitter van het college van bestuur van Driestar educatief, sluit de schoolleidersdag 2020 af.