

## Over het thema

Veel leerlingen, leraren en niet te vergeten ouders hebben er reikhalzend naar uitgekeken. **En na de meivakantie is het dan zover: de scholen gaan weer open.** Stap voor stap beweegt het onderwijs zich naar het ‘nieuwe normaal’, waarbij kinderen weer samen mogen leren.

De werkdruk is voor schoolleiders de afgelopen periode flink opgelopen. **Schakelen tussen crisismanagement en het voorbereiden van formatie- en andere plannen voor volgend schooljaar, leidinggeven aan een team op afstand – inclusief razendsnelle digitale competentieontwikkeling – en zorgen dat er voeling gehouden wordt met alle leerlingen.** Zeker voor schoolleiders in het speciaal onderwijs een pittige uitdaging. Conclusie na deze twee maanden: afstandsonderwijs is mogelijk, maar het directe contact met leerlingen is eigenlijk onvervangbaar. Dit geldt met stip voor de kwetsbare leerlingen. Scholen proberen zichtbaar en hoorbaar te zijn, eventueel samen met hulpverlenende instanties.

In verschillende Europese landen zijn of gaan scholen ook weer open; in Zweden zijn ze niet eens dicht geweest. **In het buitenland is net als bij ons volop geëxperimenteerd met afstandsonderwijs en daar springen overheden eveneens bij als een gezin niet beschikt over de benodigde ict-apparatuur of internetverbinding.** De verschillen zitten vooral in de (nood)opvang van kinderen. Collega's uit Italië, Spanje, Slovenië en Finland geven een inkijkje.

En was onderwijs niet bij uitstek een sociaal gebeuren? Kinderen en jongeren missen hun klasgenoten, en vooral de minder sociale jongeren zullen hier last van krijgen, waarschuwen deskundigen. **Nu scholen weer open gaan, is het belangrijk er een gezamenlijk moment van te maken.** Een nieuw begin van het nieuwe normaal.

## JE TEAM OP AFSTAND AANSTUREN

Het Nederlandse onderwijs maakt de meest bizarre periode in zijn bestaan mee. Vier schoolleiders vertellen over hun leiderschap op afstand in de periode van gesloten schooldeuren.

TEKST RICHARD HASSINK

“Sorry, ik moet even een rustige plek opzoeken om te bellen”, zegt Tseard Fabriek, directeur van School Lyndensteyn, een mytyl- en tytylschool voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs in Beetsterzwaag. “Er zijn hier wat bouwvakkers bezig om een aantal toiletgroepen te renoveren. Dat stond gepland voor de zomervakantie, maar dat hebben we nu naar voren gehaald.”

School Lyndensteyn was net als duizenden andere scholen in Nederland gesloten, vanwege de coronacrisis. Toch gebeurt er veel meer achter de gesloten schooldeuren dan menigeen denkt. Zo verzorgen scholen afstandsonderwijs, houden ze contact met ouders en leerlingen, overleggen ze met gemeentes over gezinnen met een problematische thuissituatie en vangen ze kinderen op van ouders met vitale beroepen. Werk aan de winkel dus voor schoolleiders.

**Continu schakelen** “Ja, het is hectisch”, zegt Jurgen Huls, directeur-bestuurder van basisschool De Plakkenberg, een eenpitter in Silvolde. “Ik ben continu aan het schakelen, want naast het crisismanagement heb je ook nog de voorbereidende werkzaamheden voor het nieuwe schooljaar. Nu ben ik bijvoorbeeld druk met de formatie.”

Komt er bij zo'n crisis voor een eenpitter niet veel meer kijken dan bij een school die deel uitmaakt van een scholengroep? “Ja, maar we staan er niet alleen voor. We maken deel uit van de Onderwijs Coöperatie Gelderland, die bestaat uit veertien zelfstandige scholen. Daarbinnen delen we good practices en kennis met elkaar, zeker in deze tijden. Daarnaast hebben we ook onze netwerken met collega-schoolbesturen in de regio, waarmee we informatie uitwisselen. En verder kijk ik veel naar nieuws- en actualiteitenprogramma's die aandacht besteden aan hoe scholen omgaan met deze crisis. Zodoende weet ik precies wat de landelijke trends zijn.”



# Gesloten maar niet dicht

De sfeer op school is doods en leeg, kenschetst rector Albert Wijnsma: “Deze crisis heeft mij laten inzien dat het dagelijkse directe contact met leerlingen het allerbelangrijkste is in het onderwijs.” Foto: Hans Roggen (de school op de foto komt niet in het artikel voor)

**Koudwatervrees** Het afstandsonderwijs op zijn school is goed ingericht, vindt Huls. Waar de eerste twee weken het accent lag op het herhalen van leerstof, verschoof dat in de derde week naar nieuwe leerstof. “Omdat het voor ons nieuw was, hebben we veel kennis en vaardigheden van buiten gehaald, onder andere via de website Lesopafstand.nl.” Toch merkte Huls dat

Ook Joost Heemskerk, directeur van RK-PC Samenwerkingschool Emmaüs in Leidschendam, zag koudwatervrees bij collega’s op dat gebied. “Maar waar je normaal als schoolleider bij dit soort zaken moet omgaan met weerstand en waar je urgentiebesef bij je team moet kweken, was iedereen er nu van doordrongen dat het móest gebeuren. Ze hadden zoiets van: de plas is ijskoud, maar ik ga wel een bommetje maken.”

**‘TEAMLEDEN HADDEN ZOIETS VAN: DE PLAS IS IJSKOUD, MAAR IK GA WEL EEN BOMMETJE MAKEN’**

sommige leerkrachten moeite hadden om hun digitale competenties te ontwikkelen. “In het begin zag je ook de onzekerheid in hun ogen bij het idee dat ze instructiefilmpjes moesten maken of online les moesten geven. Maar het mooie was wel dat leerkrachten elkaar daarbij hielpen.”

**Rust bewaren** Heemskerk was zich, zeker in de beginperiode, bewust van zijn eigen opstelling om de rust in zijn team te bewaren. “In crisistijden kijken mensen toch naar de leidinggevende. Hoe stelt hij zich op? Blijft hij rustig? Straalt hij vertrouwen uit? Ik geloof dat dat systemisch werkt. Als je als directie samen positief en rustig blijft, werkt dat door naar het team en uiteindelijk ook naar de ouders en leerlingen.” Heel prettig vond hij het dat sommige leerkrachten meteen wilden meedenken en in de actiemodus schoten. “Zo was er een collega die veel wist over het gebruik van videobelsoftware en daar met verve een



Tseard Fabriek, directeur van de school voor (v)so Lyndensteyn: “We hebben op vier plekken opvang weten te creëren voor leerlingen die thuis bijvoorbeeld gedragsproblemen vertonen of in een sociaal isolement terecht zijn gekomen.”

presentatie over gaf aan zijn collega's. Weer twee anderen wilden het portfoliodeelte beheren. Zo nam iedereen elkaar bij de hand. Dat past ook helemaal in het principe van gezamenlijke verantwoordelijkheid, eigenaarschap en gespreid leiderschap dat we hier op school hanteren.” Heemskerk heeft de afgelopen periode veel aandacht besteed aan het welzijn van zijn teamleden, al was dat door de omstandigheden niet eenvoudig. “Als je met sommige collega's enkel contact hebt via videobellen mis je toch bepaalde signalen. Daarom hebben

we met de directie afgesproken dat we alle teamleden wekelijks spreken, en dat we dan goed doorvragen naar hoe het gaat. Sommige collega's zijn alleen en krijgen te maken met eenzaamheid, terwijl anderen onder grote druk gebukt gaan omdat ze naast hun dagelijkse werk ook nog hun kinderen thuis moeten begeleiden bij het afstandsonderwijs.”

Bij Academie Tien, een scholengemeenschap voor mavo, havo en vwo in Utrecht, is de thuissituatie van docenten zelfs doorslaggevend bij het verdelen van het werk. Rector Albert Wijnsma: “We hebben in de eerste week

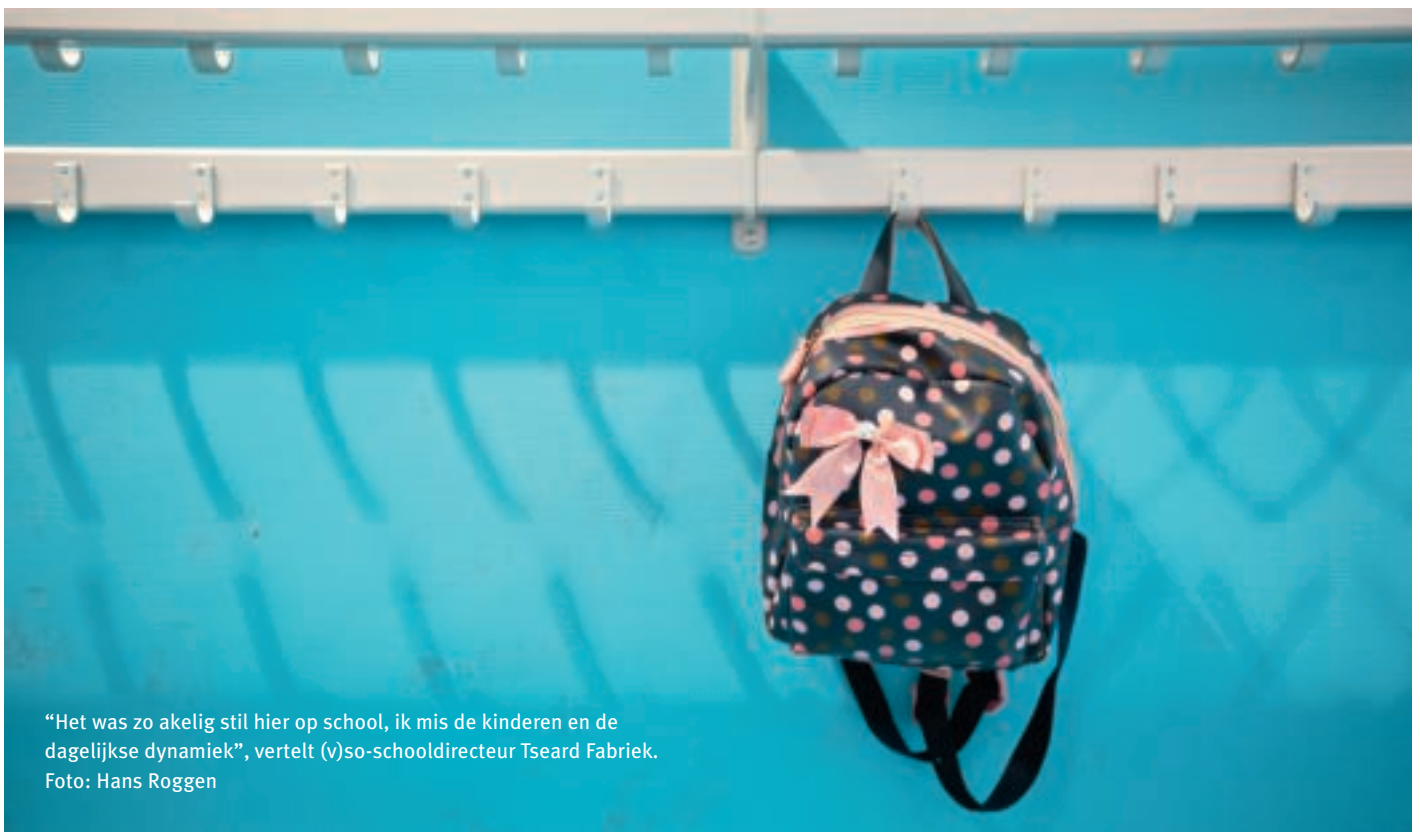
na de sluiting alle docenten naar hun thuissituatie gevraagd, omdat we aan de voorkant eerlijk naar elkaar wilden zijn. Anders heb je verwachtingen die steeds weer bijgesteld moeten worden. Zo had de inventarisatie tot gevolg dat een van onze docenten die in Tilburg woont en vier jonge kinderen thuis heeft, helemaal uit het rooster is gehaald.”

**Vrijwilligers** De docenten van Academie Tien hebben de eerste week vooral contact gelegd met leerlingen om zodoende een goed beeld te krijgen van de (thuis) situatie van leerlingen. “Op basis van die informatie



Albert Wijnsma, rector op scholengemeenschap Academie Tien (mavo, havo, vwo): “We hebben in de eerste week na de sluiting alle docenten naar hun thuissituatie gevraagd. Die is doorslaggevend bij het verdelen van het werk.”

hebben we onze leerlingen ondergebracht in drie categorieën: groen, oranje en rood. Leerlingen uit de groene groep hebben veelal zelfdiscipline en een veilige thuissituatie waarin ze goed kunnen leren. In de rode categorie zitten leerlingen die een zorgelijke thuissituatie hebben en die ondersteund en begeleid worden door onze docenten.” Voor de oranje categorie, zo'n 120 leerlingen,



“Het was zo akelig stil hier op school, ik mis de kinderen en de dagelijkse dynamiek”, vertelt (v)so-schooldirecteur Tseard Fabriek. Foto: Hans Roggen

werkt de school met vrijwilligers die drie keer per week via videobellen contact hebben met deze leerlingen. Deze vrijwilligers, veelal professionals die door de crisis thuiszitten zoals KLM-personeel, geven deze leerlingen aandacht en stimuleren en helpen met plannen en organiseren. Wijnsma: "Dit project, dat de naam Thuischoolmaatje.nl draagt, is zo succesvol dat de VO-Raad het heeft omarmd en ook landelijk uitrolt. Intussen zijn er al meer dan 2.500 vrijwilligers."

Ook basisscholen hebben steeds meer aandacht gekregen voor de kwetsbare thuissituatie van sommige leerlingen. Zo worden vrijwel overal kinderen opgevangen die thuis maar moeilijk aan het leren komen. Voor School Lyndenbergh (so en vso), met veel leerlingen met fysieke beperkingen en chronische ziektes, geldt dat eens te meer. Directeur Fabrik: "Samen met Stichting Wille (biedt vrijetijdsbesteding aan kinderen en jongeren met een verstandelijke beperking of speciale ondersteuningsbehoefte, red.) hebben we op vier plekken in Friesland opvang weten te creëren voor leerlingen die thuis bijvoorbeeld gedragsproblemen vertonen of in een sociaal isolement terecht zijn gekomen. Je moet je realiseren dat onze leerlingen vaak niet zo mobiel zijn dat ze met andere kinderen kunnen afspreken, dan ligt eenzaamheid op de loer. Bovendien komen de meesten van ver en wonen klasgenoten niet dicht in de buurt."

**Inzichten en kansen** Fabrik heeft verlangd naar het moment dat School Lyndenbergh weer opengaat. "Het was zo akelig stil hier op school, ik mis de kinderen en de dagelijkse dynamiek. Ook vind ik het lastig om mijn team op afstand aan te sturen, alhoewel mijn twee teamleiders veel opvangen. Normaalgesproken staat mijn deur altijd open, maar door veel minder dagelijkse en informele contacten heb ik ook minder voeling met het onderwijs."



Jurgen Huls, directeur-bestuurder van basisschool De Plakkenbergh (eenpitter): "Ik ben continu aan het schakelen, want naast het crisismanagement heb je ook nog de voorbereidende werkzaamheden voor het nieuwe schooljaar, zoals de formatie."

Rector Wijnsma, die dagelijks van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat bij scholengemeenschap Academie Tien te vinden is, kenschetst de sfeer op school als doods en leeg. "Deze crisis heeft mij wel laten inzien dat het dagelijkse directe contact met leerlingen het allerbelangrijkste is in het onderwijs."

Huls van basisschool De Plakkenbergh (eenpitter) neemt vanuit deze crisis ook dingen mee naar de toekomst. "Voor mij is het afgelasten van de eindtoets iets waardoor het schooladvies nog meer aan importantie kan winnen. Misschien dat we

hierdoor een einde kunnen maken aan de toetsafreken-cultuur en dat we leerlingen meer kunnen laten werken op een portfolio-achtige manier, op basis van 'groei'." Ook denkt Huls dat de ervaringen die zijn opgedaan met digitaal leren een prominentere rol kunnen gaan spelen bij nijpende lerarentekorten. "Klassen die in de toekomst naar huis moeten worden gestuurd omdat er geen vervanging is, kun je dan misschien toch thuis aan het werk zetten. Daarnaast kun je je digitale onderwijs misschien ook meer gaan inzetten in de dagelijkse organisatiestructuur. Waarbij je als leerkracht verschillende instructieniveaus maakt, waarvan je er een op school digitaal aanbiedt aan een groep leerlingen die je in een eigen ruimte zet."



Joost Heemskerk, directeur van basisschool Emmaüs: "Iedereen nam elkaar bij de hand. Dat past ook helemaal in het principe van gezamenlijke verantwoordelijkheid, eigenaarschap en gespreid leiderschap dat we hier op school hanteren."

### Band aanhalen

Maar eerst de scholen weer eens openen. Ga je dan je leerkrachten aansporen om de eventuele achterstanden in te halen? "Nee zeker niet", zegt directeur Heemskerk van RK-PC Samenwerkingsschool Emmaüs, "we willen eerst graag verkennen wat deze periode met de kinderen gedaan heeft. Dat gaan we doen in coöperatieve werkvormen, waarin we de leerlingen lucht en vrijheid geven. Taal

en rekenen zullen daar in het begin niet het belangrijkste in zijn. Bovendien moet je je realiseren dat kinderen in deze crisisperiode echt niet stilstaan. Ze hebben bijvoorbeeld geleerd om in bomen te klimmen en om taarten te bakken, ze zijn creatief geweest en hebben hun probleemoplossend vermogen verder ontwikkeld. Maar ze hebben wel het contact gemist, daarom gaan we eerst de band met hen weer aanhalen."

### THUISCHOOLMAATJE.NL

In het voortgezet onderwijs heeft de VO-raad een initiatief opgeschaald waar vrijwilligers bijspringen om leerlingen te ondersteunen. Op [www.thuischoolmaatje.nl](http://www.thuischoolmaatje.nl) kunnen scholen zich melden om leerlingen in contact te brengen met deze vrijwilligers.