

# Observatie en reflectie in tijden van corona

**Author(s)**

Snoek, Marco

**Publication date**

2020

**Document Version**

Submitted manuscript

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Snoek, M. (2020). Observatie en reflectie in tijden van corona., Didactief. <https://didactiefonline.nl/blog/blonz/observatie-en-reflectie-in-tijden-van-corona>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## **Observatie en reflectie in tijden van corona. Hoe kunnen we leren van een crisis?**

### **Scholen in tijden van crisis**

Leraren, scholen, leerlingen en ouders zijn de afgelopen weken geconfronteerd met een grote uitdaging: van de ene op de andere dag was geen contactonderwijs meer mogelijk. Een ongekende situatie waarin iedereen zijn comfortzones en routines achter zich moest laten. En dat heeft geleid tot een omslag in onderwijs die zijn weerga niet kent. Binnen één tot enkele dagen – in een enkel geval een paar weken – hadden scholen zich aangepast, werd er online materiaal beschikbaar gesteld, en werd er gechat, geskyped, gezoomd, geteamd of geclassroomd tussen leraren en leerlingen en tussen leraren onderling. Het vooroordeel – dat ook ik had – dat het onderwijs maar slecht in staat is tot verandering, is hiermee definitief naar het rijk der fabelen verwezen.

Natuurlijk was het verre van ideaal. Het zorgde voor hoge werkdruk en stress en het bleek moeilijk om alle leerlingen te bereiken en te motiveren. De thuissituatie van groepen leerlingen was soms verre van optimaal, niet alleen qua fysieke omgeving - rustige studieplekken en beschikbare apparatuur en internet –, maar ook qua veiligheid. Sommige leerlingen verdwenen helemaal van de radar en leraren en leerlingen misten elkaar. Dat gecombineerd met de zorg om gezondheid, en leraren die ook te maken hadden met thuiszittende kinderen of zieke familie die om aandacht vroegen, maakt dat iedereen weer snel naar het heropenen van scholen verlangt (met inachtneming van de nodige voorzorgmaatregelen uiteraard).

We zitten nog midden in de crisis en scholen en leraren staan nog voor heel veel lastige keuzes, bijvoorbeeld over de wijze hoe onderwijs in een anderhalvemeter samenleving op een voor leerlingen en leraren verantwoorde wijze vorm kan krijgen. Toch is het goed om ook stil te staan bij de vraag wat de crisis aan goede dingen oplevert, welke positieve lessen daaruit te trekken zijn en wat daarvan waardevol is om te behouden ter verrijking van het onderwijs. En daarbij gaat het niet (alleen) om het feit dat leraren zich meer vertrouwd voelen met online communicatiemogelijkheden als Teams of Zoom. Een aantal opbrengsten zit dieper en vraagt meer systematische reflectie.

Hieronder beschrijf ik een aantal van die opbrengsten, om tenslotte stil te staan bij de gedachte dat crisismanagement ook vraagt om het organiseren van reflectie op die opbrengsten om daar van te kunnen leren. Daar is het nu misschien nog te vroeg voor, maar als scholen nu niet hun ervaringen vastleggen, gaan er mogelijk rijke inzichten verloren die scholen kunnen helpen als de situatie meer genormaliseerd is.

## **Opbrengsten die het waard zijn om vast te houden**

Op basis van een aantal gesprekken met leraren in de afgelopen twee weken<sup>1</sup> kom ik tot een interessante lijst van opbrengsten die het waard zijn om vast te houden. Natuurlijk scheer ik grote groepen scholen en leraren over één kam, maar enkele van de onderstaande observaties zullen ook van toepassing op jou of op jouw school.

### *Zelfvertrouwen en respect*

Allereerst heeft de crisis bij veel leraren tot sterker zelfvertrouwen geleid: we zijn in staat om in korte tijd ons onderwijs aan te passen aan een grote maatschappelijke crisis en daarbij in te spelen op de behoefte van leerlingen. Natuurlijk zijn er grote verschillen tussen scholen en leraren: binnen de ene school (waar het team op de eerste dag de koppen bij elkaar stak om tot gezamenlijke afspraken te komen) ging dit soepeler dan binnen de andere school (waar het initiatief in eerste instantie bij afzonderlijke leraren of vaksecties gelegd werd en in tweede instantie meer eenheid moest worden gecreëerd in aanpak en systemen). Maar over de breedte is dat zelfvertrouwen terecht: de toewijding, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en professionaliteit waarmee dit is opgepakt is indrukwekkend en dwingt respect af.

Daarmee is het respect voor leraren toegenomen. Leerlingen missen hun leraar en beseffen dat zelf en in je eentje leren maar beperkte impulsen en voldoening geeft. Dat kan aanleiding zijn om – als de klassen zich weer vullen – als leerlingen en leraar hier bij stil te staan en met elkaar na te denken over de vraag hoe betekenisvol je voor elkaar bent en wat dat betekent voor de inrichting van het leren.

Ook ouders en anderen beseffen weer wat de opdracht en uitdaging is waar leraren dagelijks voor staan: het dag in dag uit motiveren en inspireren van kinderen en jongeren. Menigeen heeft aan de keukentafel gemerkt dat dit niet makkelijk en behoorlijk slopend is. Tegelijk kan de afgelopen periode ook bij leraren leiden tot meer inzicht in wat de rol van ouders is of kan zijn. Dat kan aanleiding zijn tot hernieuwde partnerschappen tussen ouder en school.

### *Thuiscontext en relatie*

In de afgelopen jaren hebben veel scholen steeds minder aandacht besteed aan huisbezoeken. In de afgelopen weken hebben leraren echter in korte tijd veel inzicht gekregen in de thuissituatie van leerlingen en hoe die thuissituatie het leren beïnvloedt. Die situatie is soms schrijnend en staat in groot contrast tot wat veel leraren van huis uit gewend zijn. Dat inzicht kan hen helpen om in hun begeleiding en ondersteuning beter aan te sluiten bij de individuele behoeften van hun leerlingen.

Opvallend was dat een aantal leraren aangaf dat in het afstandsonderwijs dat ze gecreëerd hadden, sommige leerlingen beter leken te gedijen dan in het reguliere klassikale onderwijs. Dat roept vragen op wat die leerlingen in het huidige onderwijs in de weg zit en wat je als leraar daar mee moet en kunt als het onderwijs op school weer hervat wordt.

In het gewone contactonderwijs lijkt het vaak vanzelfsprekend, maar in de afgelopen weken werd weer haarscherp duidelijk dat relatie een essentiële voorwaarde is voor het leren en het zelfvertrouwen van leerlingen. Die relatie blijkt veel lastiger te leggen bij afstandsonderwijs. Vanzelfsprekende contacten en

---

<sup>1</sup> Met de deelnemers van de Amsterdam leergang [Gedeeld Leiderschap voor Leraren](#), en met leraren en schoolleiders uit Estland, Zwitserland en Nederland (de laatste groep zijn studenten aan de master pedagogiek).

contactmomenten verdwijnen, zowel voor leerlingen als voor leraren. Bovendien neigen online contacten tot meer zakelijkheid. Dat kan zowel voor leerlingen als leraren leiden tot gevoelens van eenzaamheid. Het besef van het belang en niet-vanzelfsprekende van de pedagogische relatie tussen leraar en leerling kan voeding geven aan gesprekken binnen de school rond de vraag hoe die relatie nu, maar ook straks weer in het gewone onderwijs, versterkt kan worden.

Dat roept niet alleen nieuwe vragen op voor scholen, maar ook voor onderzoekers en ontwikkelaars: hoe richten we afstandsonderwijs zo in dat het een sterke en veilige pedagogische relatie tussen leraren en leerlingen mogelijk maakt en ondersteunt?

### *Visie en focus*

Scholen hebben in de afgelopen weken keuzes moeten maken. In het herontwerpen van het onderwijs op afstand was de vraag wat essentieel is. Welke vakken moeten prioriteit krijgen en koste wat kost doorgaan, welke vakken of thema's hadden minder prioriteit? Die keuzes veronderstellen een scherpe visie op waar de school voor staat. Dat leidt tot de vraag in hoeverre de keuzes die gemaakt zijn nog corresponderen met de visie van de school en in hoeverre het proces en de ervaringen van de afgelopen weken ook handvatten geven voor het aanscherpen van visie of prioriteiten binnen de school.

### *Vernieuwing en creativiteit*

In de afgelopen weken bleek dat scholen in staat waren om verrassend snel te veranderen. Veranderprocessen die soms tijden konden duren, werden nu in korte tijd gerealiseerd. Punten die voorheen uren discussie konden kosten, werden nu zonder problemen ingevoerd omdat de noodzaak in de huidige situatie door iedereen gevoeld wordt.

Het feit dat leraren op zoek moeten naar nieuwe aanpakken geeft ook een impuls aan de creativiteit van leraren. Nieuwe onbekende didactische aanpakken worden uitprobeerde, er wordt hard nagedacht over activerende werkvormen en activiteiten, er wordt geëxperimenteerd met nieuwe toetsvormen, etc. Het feit dat leraren gedwongen worden buiten de gebaande paden te stappen geeft een impuls aan de creativiteit van leraren. Door het vallen en opstaan ontwikkelen leraren bovendien nieuwe vaardigheden. Daarbij helpt dat bestaande kwaliteitskaders in de beperkingen van de huidige situatie hun betekenis verloren hebben. Er ontstaat zo ruimte om nieuwe wegen te verkennen en te experimenteren, zonder dat het gelijk dichtgerogeld wordt door strikte kwaliteitskaders.

Interessant is de opmerking in één van de gesprekken dat er hierdoor binnen de school weer ruimte kwam voor kwetsbaarheid. Omdat iedereen te maken had met een nieuwe situatie waarvoor nog geen routines bestonden was het algemeen geaccepteerd om te zeggen dat je niet wist hoe je iets moest aanpakken. Tegelijk bleken leraren bereid om gul en op grote schaal aanpakken, materialen en opdrachten met elkaar te delen via internet. Dat alles kan leiden tot nieuwe culturen in scholen waarin kwetsbaarheid geaccepteerd is en gezien wordt als een kracht, waarin sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, en collega's meer samenwerken en gericht zijn op het ondersteunen van elkaar.

### *Nieuwe vormen van leiderschap*

De corona crisis deed een sterk beroep op het crisismanagement binnen de school. Crisismanagement vraagt om snelle besluiten, korte lijnen en een duidelijk gezicht. In tijden van crisis is grote behoefte aan heldere lijnen, transparantie en niet te veel discussie. Dat wordt op dit moment niet alleen gevraagd van

politici, maar ook van schoolleiders. Dat doet een groot beroep op schoolleiders en bestuurders. Vraag is of dat ten koste gaat van het leiderschap van leraren. Vallen scholen die vorm gaven aan gedeeld leiderschap, in een situatie van crisismanagement weer terug in oude hiërarchische patronen. Of zijn ze in staat om ook in de huidige situatie vorm te geven aan gedeeld leiderschap, bijvoorbeeld door het vormen van een crisisteam met een variëteit aan experts? Een van de observaties was dat in crisissituaties bestaande patronen uitvergroot worden. Dat maakt crisissituaties bij uitstek geschikt om die patronen bloot te leggen en (na de crisis) ter discussie te stellen.

Tegelijk komt in de gesprekken ook iets anders naar boven: Naast het formele beslissingsgerichte leiderschap dat centraal staat in crisismanagement, ontstaat er juist ook ruimte voor nieuwe vormen van leiderschap: inhoudelijk leiderschap op basis van expertise. Wie thuis is in bepaalde didactische aanpakken of ICT-tools krijgt haast automatisch de rol om anderen te ondersteunen. Daarnaast vraagt een crisis ook om sociaal leiderschap: oog voor elkaar, zorg voor elkaar, verbinden. Ook dat is een vorm van leiderschap die in deze periode nodig is binnen scholen en niet alleen uitgeoefend hoeft te worden door de crisismanagers. Die erkenning van verschillende vormen van leiderschap kan helpen om traditionele leiderschapspatronen te doorbreken en waardering te creëren voor de verschillende soorten inbreng en leiderschap die de huidige situatie vragen en die binnen de school aanwezig zijn.

### **Het organiseren van observatie en reflectie in tijden van crisis**

Het overzicht hierboven laat zien dat de corona crisis naast alle stress, spanning en gemiste leeropbrengsten, ook leerpunten biedt waar scholen op voort kunnen bouwen. Dat vraagt wel om het vermogen om bewust stil te staan bij die leerpunten en bij de vraag wat het schoolteam daar van kan leren.

Uiteraard zijn er grote verschillen tussen scholen. Dat kan te maken hebben met de sector (po, vo of mbo), context (aantal kinderen in achterstandssituaties), schoolculturen, de infrastructuur die binnen de school wel of niet aanwezig was, of de kwaliteit van bestuur of schoolleiding. Dus niet alle punten hierboven zullen op alle scholen van toepassing zijn. Kernpunt in de gesprekken was dan ook niet het formuleren van algemene leerpunten over alle scholen heen, maar de vraag hoe scholen zelf stil kunnen staan bij ervaringen die in de afgelopen weken zijn opgedaan.

Daarbij is het van belang om niet alleen te focussen op wat er minder ging dan voorheen. Wanneer we met de traditionele kaders en criteria naar de huidige situatie kijken, zal immers al snel de conclusie zijn dat het ondanks alle inspanningen van iedereen niet optimaal was, voor leerlingen, leraren, ouders, schoolleiders, .... En dat kan aanleiding om zo snel mogelijk de oude situatie te herstellen desnoods op anderhalve meter afstand. En dat is een gemiste kans omdat dan niet gekeken wordt de positieve inzichten en ervaringen die de crisis heeft opgeleverd. Die inzichten kunnen helpen om lering te trekken uit de crisis. Als we enige afstand durven nemen om naar de afgelopen weken te kijken en oog hebben voor nieuwe onverwachte inzichten die die periode heeft opgeleverd, kan dat nieuwe handvatten voor de toekomst geven.

Dat afstand nemen is echter nog niet zo makkelijk. De huidige crisis zet leraren en schoolleiders nog onder grote druk. Het voorbereiden op een voorzichtige opstart van de scholen in mei met alle moeilijke keuzes die daar bij horen vraagt nog alle aandacht. De focus ligt daarom begrijpelijkerwijze binnen de

meeste scholen op het hier en nu. Toch is het van belang om nu reeds goed te observeren en te reflecteren, niet alleen op wat er afgelopen weken is gebeurd, maar ook op de ervaringen die komende tijd nog opgedaan worden met het weer opstarten in nieuwe 'corona-proof' lesopstellingen. In de gesprekken bleek dat het erg gewaardeerd werd om even afstand te nemen van de hectiek en het met elkaar over dit soort zaken te hebben. Tegelijk werd erkend dat niet iedereen binnen de school daar op dit moment de mentale ruimte voor heeft.

Zo ontstond de suggestie om binnen de school het belang van observatie en reflectie te erkennen en die rol ook bij iemand te beleggen. Dat creëert gelijk een nieuw soort leiderschap binnen scholen – naast het reeds genoemde formele beslissingsgerichte leiderschap, het inhoudelijk leiderschap van experts en het sociale leiderschap -, namelijk het leiderschap ten aanzien van observatie en reflectie en het stimuleren van een collectief leerproces binnen de school. Het is goed om juist in deze periode deze vorm van leiderschap te erkennen en bij één of meerdere personen te beleggen: enkele mensen die goed observeren en die observaties vastleggen. Niet om dat direct in het team aan de orde te stellen, maar om dit op te sparen tot een moment dat er sprake is van iets rustiger vaarwater en er weer wat meer ruimte is om gezamenlijk wat verder naar voren te kijken. Dat is een moment om stil te staan bij de dingen die geleerd kunnen worden van deze periode en van de inzichten die dat opgeleverd heeft. Om vervolgens samen te bepalen wat de implicaties zijn voor de toekomst van de school en het onderwijs dat ze aanbiedt.

Het nu organiseren van die observatie en reflectie is een essentieel onderdeel van crisismanagement en van goed en gedeeld leiderschap.

Marco Snoek

1 mei 2020