

Leiderschap in roerige tijden

Tekst
Artho Jansen,
 voorzitter VBS
 en bestuurder
 Vrijescholen Zuidwest
 Nederland

Ik ben onder de indruk van wat schoolleiders en rector(en) de afgelopen periode met hun scholen voor elkaar hebben gekregen. De flexibiliteit die is opgebracht was enorm, de nawerking ingrijpend en we zijn er nog niet. De combinatie van vermoeide leerkrachten, onderwijs op afstand en leerlingen die meer moeite hebben om in vorm te komen, maakt de komende tijd kwetsbaar, hoeveel extra NPO-gelden er ook beschikbaar komen. Deze tijd vroeg en vraagt om een herijking van je leiderschapsstijl. Past die nog bij de situatie waarin scholen terecht zijn gekomen?

Ik ben altijd voorstander geweest van het zo laag mogelijk in de organisatie organiseren van taken en bevoegdheden. Om direct betrokkenen zo veel mogelijk invloed te geven op hun eigen werk, zodat zij hun eigen inzichten binnen de afgesproken kaders kunnen realiseren. De rol van bestuurder is in dat geval denk ik die van “dienend leider”, met bij tijd en wijlen een sturende en bewakende rol. Hierbij begint de leidinggevende altijd bij het begin: waarom was déze school in het leven geroepen, wat is het hogere doel en haar toegevoegde waarde?

In de afgelopen crisistijd moesten echter op korte termijn veel, elkaar soms tegensprekende, beslissingen genomen worden. Hierbij was de beslissingsruimte vaak (zeer) beperkt en was er gewoon sprake van het uitvoeren van overheidsbeleid. Sommige bestuurders hebben dit soort besluiten naar zich toegetrokken en daarmee de scholen (mogelijk) ontlast, andere bestuurders hebben vooral veel ruimte gegeven aan scholen om invulling te geven aan de verplichtingen, zonder details centraal voor te schrijven. Ik heb niet de indruk dat de ene aanpak veel effectiever is geweest dan de andere, waardoor ook hierin het dienend leiderschap een functie kon blijven hebben.

Bij veel VBS-leden zal het sturen op waarden een open deur zijn: de veelal kleine scholen

hebben een specifiek én een ideëel doel. Leraren, leerlingen en ouders kiezen speciaal daarom voor deze school. Daar verandert in deze lastige tijd niet zo veel aan, maar het kan wel helpen om die verbondenheid en dat ideaal wat nadrukkelijker te noemen. ‘Dat is toch waarom we het met z’n allen deden? Daar verandert deze crisis niets aan.’

Tegelijkertijd werpt deze crisis nieuwe vraagstukken op en blijkt dat sommige ouders en leraren een andere invulling van de idealen verwachten dan waarvoor de school kiest. Het meest duidelijke zie je dit bij het toepassen van de OMT-adviezen. Op grond van de vrijheid die de school normaal omhelst, verwachten sommige ouders dat dit nu ook wordt toegepast en dat protocollen genegeerd worden. Andere ouders vragen op grond van dezelfde idealen juist om zorgvuldigheid en veiligheid. Daarbij gaat het over medische aspecten en gevolgen waar schoolleiding en bestuur geen deskundigheid van hebben.

De verwijzing naar de waarden van de school, die in andere gevallen vaak effectief is, roept hier dan juist discussies op over de interpretatie. Dit leidt er toe dat bepaalde ouders, die in andere tijden vaak loyaal waren aan het schoolbeleid, zich nu teleurgesteld voelen. Het toepassen van dienend leiderschap is dan lastiger en dus zie je in de huidige tijd dat er vaker wordt gekozen voor een zogenaamd uitvoerend leiderschap: het voldoen aan de eisen van de overheid. Begrijpelijk, maar vaak voor automatisme. Zelf probeer ik ook in dit soort tijden nog zo veel mogelijk te blijven handelen vanuit de waarden die onze scholen voorstaan. Ik gun andere scholen hetzelfde. 🍀

