

Sandra Loos over het bijzondere schooljaar 2019 - 2020:

“De urgentie zorgde voor een prachtige beweging”

Schooljaar 2019-2020 loopt ten einde. Op 16 maart gingen door de coronamaatregelen de scholen dicht en was fysiek lesgeven niet meer mogelijk. De eindtoets voor groep 8 kwam te vervallen en in het VO ging het landelijk eindexamen niet door. In een onwaarschijnlijk hoog tempo ging het onderwijs online zo goed als mogelijk verder. Dankzij leraren en ondersteunende medewerkers die zich een slag in de rondte werkten. Een terugblik én vooruitblik naar de toekomst met Sandra Loos, senior-adviseur primair onderwijs en netwerkpartner van KPC Groep. “Ik hoop met heel mijn hart dat de coronaperiode ervoor zorgt dat er een blijvende verandering is en het niet een korte flow is geweest.”



Sandra Loos legt in haar advies- en coachingswerk de focus op besturen en scholen in het primair onderwijs. Als we elkaar spreken staan de meters van het dashboard coronavirus in het groen. Na de zomervakantie gaan de scholen weer open. Maar ‘never waste a good crisis’. Dat geldt zeker voor het onderwijs, stelt Sandra vast.

Wat zag jij als adviseur op de scholen in PO gebeuren door de coronacrisis? Wat is je opgevallen als je over de volle breedte kijkt van de sector?

“Wat mij is opgevallen is dat veel teams in snel tempo veel veerkracht en innovatiekracht hebben laten zien. Ik heb meerdere bestuurders en

schoolleiders gesproken en teams bezig gezien waaruit bleek dat zij door de coronatijd in een innovatieve flow terecht zijn gekomen. Ik heb enorme stappen gemaakt zien worden op het digitale terrein, maar ook in visie op en de praktische uitvoering van gedifferentieerd lesgeven aan kinderen. Zonder corona had menig school hier veel langer over nagedacht en wellicht de bijbehorende acties ook wel geparkeerd voor later. De urgentie zorgde nu voor een prachtige beweging in onderwijsland.”

“Ik vind het supermooi om te zien en horen dat er ook zoveel kennis is gedeeld tussen scholen. Zo hadden besturen groepen met bovenschoolse clusters van leerkrachten met eenzelfde doelgroep leerlingen geformeerd die vervolgens zelf direct kennis en ervaringen online konden uitwisselen om elkaar te inspireren en te bevragen. Er is zeker meer ruimte gekomen voor de professionals op de werkvloer. Ik ben een groot voorstander van leren van en met elkaar, want er worden zoveel prachtige wielen uitgevonden en dat moet je niet allemaal afzonderlijk willen doen. Het is juist van groot belang om die kennis en ervaring te delen om er samen nog beter van te worden. Een voorbeeld? Een mooie bron is bijvoorbeeld de [Wijs Lijst die is opgezet voor leraren.](#)”

Is er een specifiek moment dat je is bijgebleven en waarom juist dat moment?

“Mij staat heel scherp bij een verhaal van een leerkracht op een school die juist in deze coronatijd kritisch is gaan reflecteren op zichzelf en haar werk met vragen als: ‘Is het onderwijs met inzet van digitale middelen wel passend bij mij?’ Of: ‘Wat vind ik nu echt belangrijk in het leven? Is dat werken of kies ik voor ruimte en tijd voor mezelf en familie en andere invullingen in het leven?’

“Zij gaf aan dat ze bij het begin van het schooljaar nooit had kunnen bedenken dat ze nu bewust tot de keuze is gekomen om een andere invulling aan haar leven te gaan geven en te stoppen met haar werk als leerkracht. Dit gesprek maakte indruk op mij, omdat ik een aantal jaar geleden ook dit soort kritische vragen aan mezelf heb gesteld. Dit heeft mij tot een sterker persoon gemaakt, waardoor ik nu ook beter weet wat ik wel en niet passend vind in mijn werkzame leven en bij mijn gezin. Ik heb

daardoor een betere balans kunnen aanbrengen in werk en gezin en zou het iedereen gunnen om hier eens bewust bij stil te staan. Zeker in het onderwijs waar de laatste jaren het thema werkdruk - beter vind ik de term werkdrukbeleving - een belangrijk onderwerp van gesprek is. Juist dit soort reflectiemomenten kunnen voor mooie bewegingen en inzichten zorgen.”

Hoogleraar duurzaamheid en transitie Jan Rotmans zegt over de coronacrisis: “Het is een blessing in disguise. Bij een crisis gaat een deel van de mensen anders denken. Als genoeg mensen dat stadium bereiken komen we op een kantelpunt. De coronacrisis versnelt dat proces.” Hoe kijk jij hiernaar?

“Ik hoop met heel mijn hart dat de coronaperiode ervoor zorgt dat er een blijvende verandering is en het niet een korte flow is geweest. Het zou geweldig zijn als nog meer scholen na gaan denken over het loslaten van het leerstofjaarklassenstelsel en reflecteren op andere manieren van het organiseren van het onderwijs en het leren van kinderen. De vele scholen die ik hierbij heb mogen begeleiden realiseren hiermee dat teams (bestaande uit diverse functionarissen, zoals leerkrachten, onderwijsassistenten, leraarondersteuners enz.) echt samen verantwoordelijk zijn voor het onderwijs aan de kinderen en samen nadenken en leren over wat de beste aanpak is bij de onderwijsbehoeften van de kinderen. Persoonlijk zou ik het ook prachtig vinden als de combinatie tussen thuisonderwijs en leskrijgen in een schoolgebouw veel meer gemixt zou worden aangeboden. Ik ben ervan overtuigd dat heel veel kinderen veel profijt kunnen hebben van zo’n combinatie van leskrijgen.”



“Veel teams hebben veerkracht en innovatiekracht laten zien.”

“Op de scholen die ik begeleid heb in het afgelopen schooljaar heb ik ook op meerdere plekken de geleerde lessen vanuit de coronatijd mee mogen evalueren. Ik heb dat ook bewust geïnitieerd, omdat dat ervoor zorgt dat er bewustwording optreedt bij mensen. Veel scholen zijn toch in eerste instantie in een soort overlevingsstand geraakt en zijn ad-hoc oplossingen gaan bedenken. Maar de kunst is denk ik om lering te trekken voor de lange termijn.”

“Een aanbeveling voor scholen die dit nog niet hebben gedaan, is dan ook wat mij betreft: plan een moment in (en dat kan ook prima online, want met veel parttimers spreek je elkaar wellicht ook niet meer als geheel team vóór de zomervakantie over dit onderwerp) waarop je met elkaar de geleerde lessen evalueert en met elkaar bespreekt wat deze geleerde lessen voor kansen bieden in de toekomst. Welke ontwikkelingen die in gang zijn gezet in de afgelopen periode wil je vasthouden?”

“Het is ook enorm belangrijk om samen met de ouders en kinderen te evalueren hoe zij terugkijken op de coronaperiode en het geven van thuisonderwijs met vragen als: Wat heeft de school goed in gang gezet? Waar zijn aanbevelingen te doen? Op die manier betrek je als school meteen de ouders en kinderen ook weer en kun je samen kijken naar wat dit betekent voor de toekomst.”

Worden in de toekomst andere competenties en vaardigheden gevraagd van schoolleiders en onderwijsmanagers naar jouw inschatting? Wat voor trends en signalen zie je?

“Door [consultancy.nl](https://www.consultancy.nl) wordt gesproken over leiderschap nieuwe stijl die nodig is. Zij geven onder andere aan dat het voor ketensamenwerking, waar het onderwijs in de afgelopen jaren steeds meer in verwickeld is geraakt door bijvoorbeeld vormgeving van kindcentra met verschillende partners, belangrijk is om vertrouwen uit te stralen en ervan overtuigd te zijn dat het samen slimmer en beter kan.”

“Ik ben het daarmee eens. Dit is wat mij betreft duidelijk geworden in de coronatijd waar de oproep ook steeds is geweest: Samen staan we sterk. En aan de andere kant is het in heel veel innovatieve scholen ook weer niets nieuws. Zij

zijn er al van overtuigd dat samenwerking met diverse functionarissen voor een 1+1=3 effect zorgt. Focus in mijn begeleidingstrajecten is dan ook: denk na over de inrichting van mijn klas naar onze kinderen. Ik heb ook gemerkt dat het in de coronatijd belangrijk is voor een schoolleider en teams om empathisch te zijn en de lange termijnvisie ook vast te houden. Empathisch naar elkaar, kinderen en ouders, en daarbij ook flexibiliteit en duidelijkheid tonen in een onzekere tijd.”



“Een belangrijke eigenschap van een schoolleider is nu meer dan ooit dat hij of zij de korte termijn acties weet te verbinden aan de lange termijn schoolontwikkeling.”

“Ik moest bij de lange termijn focus ook nog even terugdenken aan Ed de Kluiver, bestuursvoorzitter van het Isala Hartcentrum in Zwolle. In [een interview gaf hij aan](#): ‘als ik de coronatijd opnieuw over kon doen zou ik de reguliere zorg niet geheel plat hebben gelegd’. Het kost nu enorm veel tijd om de reguliere zorg weer draaiend te krijgen.”

“Ik wil daarmee een vergelijking trekken naar het onderwijs. Op het moment dat je de lange termijn focus m.b.t. de schoolontwikkeling geheel stopzet in tijden van onzekerheid - in dit geval corona - kost het straks (en wanneer is dan dat straks?) enorm veel kracht om een team weer mee te krijgen in de beweging m.b.t. de lange termijn schoolontwikkeling. Een belangrijke eigenschap van een schoolleider is nu meer dan ooit dat hij of zij de korte termijn acties weet te verbinden aan de lange termijn

schoolontwikkeling. Vandaar ook mijn opmerking over nut en noodzaak van een goede evaluatie, zodat hieruit kan worden geleerd voor de toekomst en ook meteen de brug wordt geslagen naar de lange termijn schoolontwikkeling. Belangrijk is dus dat de schoolleider de helicopterview behoudt.”

Zie je thema's die aan relevantie hebben gewonnen?

“Thema's die steeds belangrijker moeten worden in het onderwijs zijn volgens mij het nadenken over het vormgeven van het onderwijs: Hoe werken we als team samen, hoe volgen we de kinderen, wie heeft daarbij welke verantwoordelijkheid, hoe organiseren we het onderwijs, wat kan op afstand en wat moet in het schoolgebouw en op welke manier organiseren we het leren in het schoolgebouw dan? Tijdens mijn afstudeeronderzoek voor Onderwijskunde aan de Universiteit van Utrecht heb ik literatuuronderzoek gedaan naar formeel en informeel leren. Charles Jennings voegt daar nu ook non-formeel leren aan toe en hij spreekt over de 70-20-10 verhouding. De verhouding 70:20:10 staat voor: 70%: leren door te werken, 20%: leren door coaching en feedback en 10%: leren door formele training. Ik zou het mooi vinden als schoolleiders erover nadenken hoe de verhouding van 70-20-10 op de verschillende leervormen tot zijn recht kan komen voor het team van medewerkers in de school. En ook de teamleden zouden kunnen nadenken over hoe ze die verhouding rondom leren kunnen bewerkstelligen met de kinderen. **In een filmpje** maakt Jennings duidelijk wat die drie vormen van leren inhouden.”

Eerder had je het over leiderschap nieuwe stijl. Naast advies- en procesbegeleiding bij scholen die het onderwijs anders willen gaan organiseren ondersteun je onderwijsorganisaties in PO ook bij werving en selectie van nieuwe leiders en bestuurders. Vanuit welke invalshoeken doe je dit?

“Ik ben zelf werkzaam geweest als leerkracht, locatielider en bovenschools als beleidsmedewerker onderwijs. Bij een opdrachtgever die een vraag heeft rondom werving en selectie kan ik goed pendelen tussen de verschillende lagen in de schoolorganisatie. Dus van bestuurder, tot

management in de school en leerkracht in de klas. Daarnaast werk ik nu al vele jaren als senior trainer/adviseur in het primair onderwijs en heb dus al veel organisaties van binnen meegemaakt en gezien wat werkt en wat niet werkt.”

“Dit alles zorgt ervoor dat ik procesmatig mee kan denken bijvoorbeeld heel concreet over een realistisch uit te zetten stappenplan en een passend tijdspad voor de sollicitatieprocedure. Maar ook kan ik inhoudelijk de brug slaan tussen de specifieke schoolsituatie en de kansen en uitdagingen die daar liggen naar de competenties die nodig zijn in het profiel voor bijvoorbeeld de te werven directeur. Om deze competenties te inventariseren ga ik gemakkelijk een gesprek aan met een schoolteam, maar zorg ik er ook voor dat de bestuurder bevraagd wordt en geïnformeerd blijft over de voortgang en op passende momenten betrokken wordt in het proces.”

“Vaak heb ik de rol als procesbegeleider en inhoudelijk voorzitter. Waarbij ik bijvoorbeeld samen met de benoemingsadviescommissie de brievenselectie uitvoer, gerichte vragen voorbereid, de mensen uit de benoemingsadviescommissie kan trainen in manieren van vraagstelling en ervoor zorg dat iedereen gelijkwaardig aan bod komt en vanuit ieders perspectief ook vragen kan stellen aan de kandidaat. Daarbij zorg ik er ook voor dat de sollicitant in zijn of haar waarde blijft en dat hij/zij een correcte terugkoppeling krijgt van de bevindingen van de benoemingsadviescommissie en de voortgang van de procedure.”



“Ik zou er zeker opnieuw voor kiezen om in en voor het onderwijs te werken. Het is een prachtig werkveld.”

Het zijn zeker in het onderwijs bijzondere en spannende tijden. Tot slot een persoonlijke vraag. Als je weer aan het begin zou staan van je loopbaan, zou je dan opnieuw voor werken in en voor het onderwijs kiezen?

“Ik heb altijd gezegd: mijn leven is vast te kort voor alle beroepen die ik nog wil uitoefenen. Toen ik zelf op de middelbare school zat had ik lange tijd geen idee wat ik echt zou gaan kiezen; stewardess, reisleider, muziek, onderwijs of werken bij de VN als antropoloog. Uiteindelijk besloot ik dat ik, toen ik gymnastiekjuf voor peuters en kleuters werd en dat zo leuk vond, het onderwijs in wilde. Ik heb daar geen moment spijt van gehad. Op iedere laag van het basis-onderwijs voel ik me als een vis in het water.”

“Door de jaren heen ben ik me steeds meer gaan realiseren dat ik het belangrijk vind dat mensen van elkaar leren en niet alleen gericht zijn op de eigen klas of school(organisatie). Ik lever daar zelf graag een bijdrage aan door scholen met elkaar in contact te brengen en door teams op een positieve manier te begeleiden in de vervolgstappen die zij in hun schoolontwikkeling kunnen maken. Iedere school en ieder bestuur is anders en dat maakt mijn werk juist zo enorm boeiend. Want ik kom overal en mag meedenken over ontwikkelingsvraagstukken en vind het een uitdaging om daarbij ieder traject op maat te maken en dus flexibel in te steken. Dus de twijfel over stewardess, ach ja ik reis alsnog heel Nederland rond en kom op heel veel plekken. Alhoewel ik me ook door de coronatijd

wel ben gaan realiseren dat ook ik een aantal werkzaamheden met scholen meer online kan vormgeven en dat daar ook hele effectieve sessies en ontwikkelingen uit voortkomen die voor veel minder reistijd en kilometers zorgen.”

“Dat is tot slot wat ik voor het onderwijs wel echt van groot belang vind. Dat collega’s in het onderwijs zich kritisch blijven opstellen ten aanzien van hun eigen ontwikkeling en zich blijven vernieuwen en afvragen of de school of de organisatie of de wijze waarop zij werken nog steeds passend is bij hun eigen behoeftes en de ontwikkeling van de organisatie.”

“Ik vraag mezelf ook op gezette tijden bewust af hoe ik in ontwikkeling blijf in mijn vakgebied en zoek daarbij heel graag de samenwerking op met verschillende partijen, waardoor ik me blijf innoveren en op de hoogte blijf van de nieuwste ontwikkelingen. En in de tussentijd doe ik met heel veel plezier van alle beroepen waaruit ik eerder niet kon kiezen iets in mijn huidige werk en is mijn slogan: “uw kompas in de wereld van het onderwijs”. Zodat ik altijd koers houd voor mezelf en de organisatie die ik ondersteun. Mijn antwoord op de vraag is dus volmondig ‘ja’. Ik zou er zeker opnieuw voor kiezen om in en voor het onderwijs te werken. Het is een prachtig werkveld.”



Sandra Loos is netwerkpartner van KPC Groep: s.loos@kpcgroep.nl

