



# Koersvast werken met een Jaarplan

Karlijn de Jonge  
Projectleider en adviseur LOWAN-PO

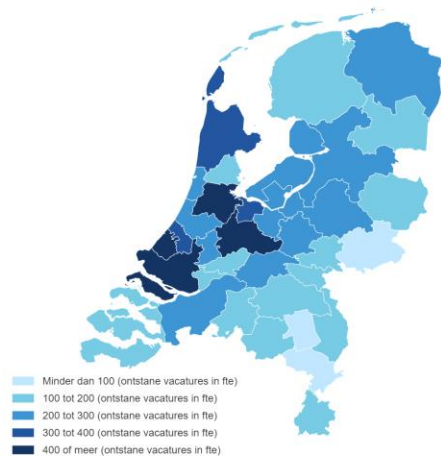


## Startvraag

Wat is de meest hectische periode geweest sinds je werkzaam bent in het nieuwkomersonderwijs en waarom?

# Wat vandaag ter sprake komt

Vacatures in het basisonderwijs, schooljaar '22/'23\*



\* De cijfers over schooljaar 2022/23 zijn voorlopig.





## Waar vandaag ter sprake komt

- Het lerarentekort
- Crises (meervoud)
- Glennis Grace
- Dynamiek in- en uitstroom
- Overige factoren in het nieuwkomersonderwijs
- Onze gezamenlijke bananenschil
- Strategisch leiderschap volgens prof. Amy S. Edmondson
- De 'after-fase'
- Belang van goede communicatie

# Crises

## Acute crisis

- Een vuurwerkongeluk
- Een nieuw dodelijk virus
- Een aanslag

-> Zonder waarschuwing, dreigt onmiddellijke schade, chaos, veel aandacht van media en publiek, korte toestand van onzekerheid.

## Sluimerende crisis

- Het lerarentekort
- Klimaatverandering
- Energiecrisis
- Guerrilla oorlog
- Asielcrisis

-> Het smeult. Begin en einde niet echt duidelijk. Niemand wil verantwoordelijk zijn. Niet aangepakt? Politiek probleem. Kan uitdoven en oplaaien gedurende langere periode.

# Acuut of sluimerend?



▲ Zangeres Glennis Grace deelt samen met een vriendengroep ingezamelde hulpgoederen uit aan asielzoekers bij het aanmeldcentrum in Ter Apel. © ANP

## Glennis Grace en hulporganisaties delen spullen uit bij Ter Apel: 'Vannacht was verschrikkelijk koud'

Bij het aanmeldcentrum voor asielzoekers in Ter Apel zijn vandaag veel spullen uitgedeeld, zoals eten en drinken maar ook dekens, kleding, jassen en schoenen. Het ging om vrijwilligers van christelijke en islamitische hulporganisaties. Ook Glennis Grace heeft zondagmiddag spullen uitgedeeld bij het aanmeldcentrum.

# Acuut of sluimerend?



NOS Nieuws • Dinsdag 22 oktober, 08:36 • Aangepast dinsdag 22 oktober, 16:45 

## **Kinderrechten geschonden in noodopvang: 'Ze zitten opgehokt'**

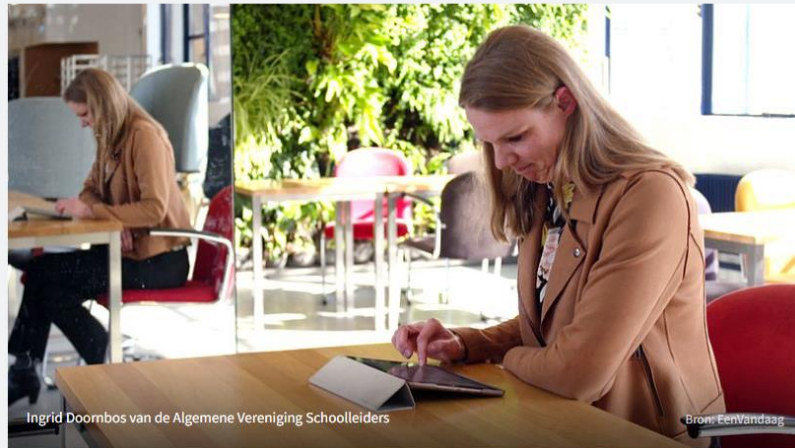
In noodopvanglocaties voor asielzoekers worden de rechten van kinderen geschonden. Dat zegt het Kinderrechtencollectief, een samenwerkingscollectief dat rapporteert aan de Verenigde Naties of Nederland de kinderrechten naleeft. De voorzitter zegt dat de overheid de andere kant opkijkt en niets doet.



# Acuut of sluimerend?

Kinderen uit Oekraïne welkom op vrijwel alle scholen, maar veel schooldirecteuren maken zich ook zorgen

15-03-2022 18:15 | Buitenland



Ingrid Doornbos van de Algemene Vereniging Schoolleiders

Bron: EenVandaag



De wil is er wel, maar er zijn ook grote zorgen. 95 procent van de scholen is bereid om gevluchte kinderen uit Oekraïne les te geven, maar het geeft zes op de tien schooldirecteuren tegelijkertijd grote kopzorgen. Vooral over de vraag: hoe?



## Oorlog in Oekraïne

453 artikelen

- Boer Willem uit Oekraïne weer even in Nederland, maar wat hem betreft niet voor lang: 'Nog geen verloren strijd'  
16-03-2022
- Protesterende vrouw die Russische nieuwsuitzending verstoort krijgt boete: 'Misschien willen ze het niet groter maken'  
15-03-2022
- Kinderen uit Oekraïne welkom op vrijwel alle scholen, maar veel schooldirecteuren maken zich ook zorgen**  
15-03-2022
- Oekraïense kinderen voor het eerst naar school in Woudenberg: 'Ik hoop dat ze hier de oorlog kunnen vergeten'  
15-03-2022
- Hoe de oorlog in Oekraïne wel degelijk invloed heeft op de





## Onze verwachtingen van leiders

- We willen .....
- Maar we verwachten .....



## Onze verwachtingen van leiders

- We willen *zeggenschap*
- Maar we verwachten '*afwenden van ellende*'



## Typisch nieuwkomersonderwijs

Een terugblik op 2022. Welke uitdagingen kwamen toen op ons pad?



*“We hadden dit [xx] twee jaar eerder willen oppakken, maar toen kwam de hoge instroom [xx] leerlingen.”*

# Strategisch leiderschap



[Amy S. Edmondson](#)

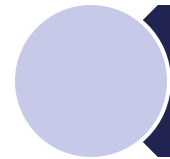
*Professor of Leadership and Management  
Harvard Business School*

## **Verder lezen?**

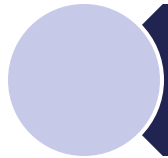
*Kerrissey, M., Nembhard, I., & Edmondson, A. C. (2024). The Frame Matters: Leaders' Optimistic Realism During Crisis. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2024, No. 1, p. 20396). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.*

# Crisisleiderschap

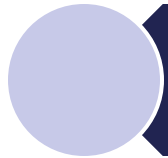
Hoe loods je je team door complexe tijden?



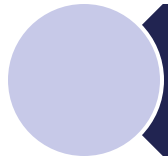
Wees transparant



Handel op urgente wijze



Wees waardevast



Deel de macht





## Strategisch leiderschap- 5 cruciale taken

1. Zingeving waaronder detectie
2. Besluitvorming waaronder coördinatie
3. Betekenisgeving
4. Beëindigen waaronder verantwoording
5. Leren

### Verder lezen?

Boin, A., Hart, P. T., & Kuipers, S. (2018). The crisis approach. Handbook of disaster research, 23-38.



# Casus Schoolleider Taalschool Westerdam

1. We nemen de casus gezamenlijk door.
2. Probeer 4 acties te formuleren. Bij elke bouwsteen van Edmondson minimaal één.
3. Wissel uit en laat je inspireren.



## Casus Schoolleider Taalschool Westerdam

- Taalschool met 9 groepen en 135 leerlingen.
- Nucleaire ramp in Zuid Europa zorgt voor hoge instroom (geschat +30.000 kinderen in leerplichtige leeftijd) in NL, daarnaast opent een multinational een fabriek in de buurt.
- In 3 weken tijd melden zich 45 leerlingen aan.
- Er is een tekort aan leerkrachten in de regio, maar de interesse in jouw school is groot.
- De gemeente zegt: wij helpen jullie aan huisvesting, doe wat nodig is. Omliggende schoolbesturen detacheren personeel, onduidelijk is hoeveel je nodig gaat hebben. Eerste schatting minimaal 10 Fte.
- Op jouw jaarplan staat één urgent verbeterpunt: aanpassing curriculum Mondeling Nederlands. Thematisch werken en meertalige aanpak wordt gestart. Het hele team volgt een Post HBO. Teamleden zeggen: we kunnen hierdoor nu geen nieuwe collega's inwerken óf we moeten de opleiding uitstellen.
- Overige punten jaarplan: starten leerling- en ouderraad, samenwerking wijkteam, aanscherping veiligheidsbeleid incl. pestprotocol, implementeren LOWAN leerlijnen.
- Je werkt fulltime en vormt samen met 2 KC-ers het MT van de school. Reactie schoolbestuur: MT uitbreiden formatief (nu) niet mogelijk.



# Casus Schoolleider Taalschool Westerdam



Wees transparant:



Handel op urgente wijze:



Wees waardevast:



Deel de macht:

## 5 cruciale taken Strategisch leiderschap

1. Sense making incl detectie
2. Besluitvorming incl coördinatie
3. Meaning making
4. Beëindiging incl verantwoording
5. Leren

# De piek voorbij



# De piek voorbij



## Verder lezen?

*Pot, W. D., Scherpenisse, J., Hart, P. T., & van der Knaap, P. (2021). Buy now, pay later? Naar een tijdsensitief bestuur voor acute én sluipende crises. Bestuurskunde, 30(4), 3-10.*



## Terug naar het jaarplan

- Wees waardevast
- Welk doel streven jullie hoe dan ook na?
- Werk met een aantal scenario's – dit kun je zelfs (intern) uitdrukken in grove percentages.
- Passend bij de context van het onderwijs aan nieuwkomers: laat ruimte voor actualiteit
- Neem stakeholders mee in jullie waarden, doelen en scenario's. Deel sluimerende vraagstukken.
- *Less is more.*



## Afsluitende vraag:

*Gaat iets van wat je zojuist gehoord hebt, je  
(mogelijk) helpen in de toekomst?*