

De rode draden

We hebben in de voorgaande praktijkverhalen een aantal schoolleiders aan het woord gelaten over hoe zij op hun scholen aan de slag zijn gegaan op weg naar een professionele cultuur. Nu achten we onze lezers hoog en zeker in staat om uit die verhalen boodschappen, tips, aanbevelingen, enzovoort te halen, bruikbaar om zelf mee aan de slag te gaan. Aan de andere kant wordt een niet betuttelende, redactionele poging om daar een aanzet toe te geven, wellicht ook op prijs gesteld. We wagen het er maar op. Dit is ons rode-dradenlijstje:

- Ruim (eventueel met hulp van externe deskundigen) snel oud zeer op. Anders blijf je last houden van oude, gestolde patronen. Geef de stemmen die (jaren) niet gehoord zijn een podium.
- Onderneem actie op tenminste twee trajecten – vaak moet er op beide het een en ander gebeuren: onderwijs en organisatie. En laat het laatste ondersteunend zijn aan het eerste. In veel niet-professionele organisaties gaat het vooral over organiseren; onderwijskundig leiderschap moet de plaats innemen van organisatorisch leiderschap.
- Zorg voor een schoolleiding die het eens is over wat gedaan moet worden en wat de schoolleiding en de leden daaraan bij te dragen hebben. Niets is zo fnuikend en energievretend als onenigheid over de eigen rol.
- Een belangrijke schoolleidersopdracht is begrenzen: “Zo doen we dit hier niet!” Begin snel met (vriendelijk en duidelijk) begrenzen. Veel niet-professionele organisaties kenmerken zich door grenzeloosheid.
- Ontwikkel met elkaar een heldere visie en missie. Beide geven de contouren van het (onderwijskundige) handelen en daarmee ook een deel van de legitimering voor het begrenzen.
- De directieve stijl is voor vele schoolleiders niet hun voorkeursstijl. Soms is het nodig die bewust in te zetten. Wees daar moedig in.
- Wees ook moedig in het afscheid nemen van medewerkers die niet in de nieuwe koers meewillen of -kunnen. Hard op de zaak, hart op de persoon.
- Wees betrouwbaar en congruent in denken en doen.
- Wees aanspreekbaar op de keuzes die je maakt.
- Neem bewust afscheid van het oude. Geef gelegenheid om te rouwen over wat er niet meer is. Een goed afscheid van het verleden maakt een nieuwe start mogelijk.
- Maak werk van het nieuwe. Denk aan het gebruik van symbolen en rituelen. Een nieuwe naam, een nieuw logo, een nieuwe koers; ze kunnen aanleiding zijn voor een feest(je).
- En misschien wel het belangrijkste: heb geduld. Iedereen die we spraken, dacht dat het allemaal sneller zou kunnen, maar moest hun ongeduld temmen. ■

Gerritjan van Luin