

## Hoe leid ik het gesprek over de identiteit van de school?

Jos Roemer

### Inleiding

Schoolleiders hebben ook een rol ten aanzien van de identiteitsontwikkeling van hun school, maar welke? In het navolgende pleiten we voor een specifieke rol, die om een aantal vaardigheden vraagt. Deze rol vraagt echter vooral om moed, geredeneerd vanuit het adagium *'leading is acting into the unknown'*.

Een eerste aandachtspunt dat naar voren komt heeft betrekking op het 'label' dat aan de identiteit van de school wordt gehecht en waarmee het gesprek wordt geagendeerd. De vraag is of het gebruik van een label ('de christelijke c.q. katholieke identiteit van de school') niet leidt tot een gesloten agenda. Op veel scholen kan een spanning worden waargenomen tussen de formele en de geleefde identiteit van de school. In die gevallen lijkt het aanbevelenswaardig om het label open te laten. Aansporingen als "Laten we gaan onderzoeken hoe we concreet invulling kunnen geven aan de christelijke identiteit van onze school" komen in dergelijke situaties waarschijnlijk gesloten over. De identiteit van de school lijkt al bepaald, nog voordat het proces op gang is gekomen. Daarmee kunnen medewerkers, die geen affiniteit met de betreffende confessie ervaren, zich bij voorbaat buiten spel gezet voelen. In plaats daarvan zou de schoolleider zijn/haar collega's en andere betrokkenen (de ouders) kunnen uitnodigen voor een open gesprek over de richting die men met het onderwijs voor ogen heeft, zonder bij voorbaat het label al te benoemen in confessionele zin. Niet uitgesloten is dat sommigen in een dergelijk open gesprek een inbreng zullen hebben vanuit een gelovige invalshoek.

Mogelijk zijn er scholen waarvan de schoolleiders zullen zeggen dat de kwestie van de genoemde spanning daar niet speelt. Zij zullen de identiteit van hun school wellicht juist expliciet willen positioneren in een traditionalistisch kader: "Bij ons is de confessionele grondslag geen vraag, die is voor iedereen vanzelfsprekend!". Ook in die gevallen zou een open agenda overwogen kunnen worden. Immers, verwacht mag worden dat alle betrokkenen die grondslag dan vanzelf in zullen brengen in open gesprekken. En mogelijk op een verrassende manier.

Zo'n gesprek leiden is niet eenvoudig, er loeren veel valkuilen en er zijn specifieke vaardigheden vereist. We geven een vijftal suggesties, die hopelijk de rol die ons voor ogen staat verhelderen.

### Suggestie 1: wees alert op thema-ontwikkeling

Een gesprek over de richting van de school gaat ergens over. Wat die inhoud is, in welke thema's zich het gesprek verdicht, is niet te voorspellen, zeker niet wanneer men een dergelijk open gesprek voor het eerst aangaat. Een goede gespreksleider beluistert het gesprek tijdens de teambijeenkomst maar ook tijdens de momenten daarna, in de wandelgangen, bij het koffieapparaat. Een eerste onderscheid dat in dit kader van belang is, is tussen legitieme thema's en schaduwthema's. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze bepaalde zaken niet hebben kunnen (durven) inbrengen, zullen ze daar op andere en meer veilige momenten op doorgaan. Zo kunnen er in een school schaduwthema's ontstaan. Een goede gespreksleider is hij/zij die schaduwthema's promoveert tot legitieme thema's ("Ik heb begrepen dat bij sommigen van jullie kritiek leeft op de tekst in de schoolgids. Ik vind het belangrijk dat we die kritiek horen. Misschien moeten we ons die ter harte nemen. Wie mag ik het woord geven?").

Ook ten aanzien van legitieme thema's is het belangrijk om ze te horen en te verwoorden ("Als ik goed geluisterd heb, hebben we dit afgelopen anderhalf uur voornamelijk gesproken over..."). Thema's die zouden kunnen ontstaan in een (of meerdere) gesprek(ken) over de richting van de school zijn:

- het geluk / welzijn van de kinderen
- een goede opvoeding
- kunnen bijdragen aan een goede samenleving
- professionaliteit

- teamvorming.

Een thema zal aan het eind van een goed gesprek, waaraan iedereen heeft kunnen bijdragen, verrijkt zijn. Er zullen aspecten in beeld zijn gekomen die tevoren nog niet zo helder waren. Er zullen associaties zijn gewekt die eerder niet bestonden. Er zullen ten aanzien van dat thema perspectieven zijn ontstaan die tevoren niet gezien werden. Van een dergelijk gesprek kan gezegd worden dat het diepgang heeft, dat het vertrouwen weerspiegelt.

#### Suggestie 2: wees alert op groepsdynamiek

Een goed gesprek over de richting van de school begint met een open agenda. Als schoolleider of teamleider kunt u bij de inleiding van de teambijeenkomst expliciet aangeven, dat er wat u betreft niet perse iets uit moet komen dat u al in uw hoofd heeft. Ieders inbreng is het waard om gehoord te worden. Een open agenda biedt weliswaar geen garantie dat het gesprek in een sfeer van vertrouwen en respect gevoerd wordt, het tegendeel is echter wel waar: een gesloten agenda ('invulling geven aan de katholieke identiteit van de school') verkleint de kans op een goed gesprek.

Macht is een belangrijke factor van groepsdynamiek. Sommige gespreksdeelnemers zullen dominanter in het gesprek opereren dan anderen. Dat wil niet zeggen dat die anderen niets te zeggen hebben. Zij zullen zich wellicht op de vlakte houden, zeker als ze telkens onderbroken worden.

Hiermee hangt samen het proces van inclusie/exclusie dat in een gesprek de kop op kan steken.

Wanneer enkele gespreksdeelnemers bij elkaar bevestiging vinden en een 'coalitie' vormen, kan dit anderen het gevoel geven dat ze in dit gesprek niets in te brengen hebben. De kaarten lijken geschud. Ook lichaamshouding en mimiek kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Wanneer je één of enkele gespreksdeelnemers consequent niet aankijkt en anderen juist wel, voelen de eersten zich eerder buitengesloten. Dit kan versterkt worden wanneer iemand het woord krijgt en vervolgens niet inhoudelijk reageert op hetgeen de vorige spreker heeft gezegd, alsof hij/zij dit net zo goed niet gezegd zou kunnen hebben.

Dit vraagt specifieke antennes van een gespreksleider. Hij/zij moet niet alleen goed luisteren maar ook goed kijken.

#### Suggestie 3: wees niet bang voor conflicten

Een goed gesprek wordt gekenmerkt door persoonlijke inzet, men praat niet over koetjes en kalfjes.

Dit kan met zich mee brengen dat het gesprek een competitieve aard krijgt. Dat is goed. Iedere gespreksdeelnemer moet zich uitgedaagd weten het beste uit hem/haar te halen en in te brengen.

Dergelijke gesprekken kunnen leiden tot conflicten ("Daar ben ik het volstrekt mee oneens!"). Een goede gespreksleider realiseert zich dat conflicten twee kanten op kunnen gaan, een polariserende en een explorerende kant.

Een polariserend conflict leidt tot het betrekken van stellingen, waardoor het thema van gesprek niet verder verrijkt wordt. Machtsdynamiek krijgt de overhand (met retorische middelen), het gesprek zal uiteindelijk stagneren.

Een explorerend conflict zal daarentegen leiden tot verdere verdieping en verrijking van het thema.

Aan het eind van een dergelijk gesprek (of serie gesprekken) zullen de gespreksdeelnemers een sterk gevoel van gezamenlijkheid ervaren. Ze hebben elkaars nieren geproefd, elkaar niet gespaard, elkaar goed gehoord en ze zijn tot een tevoren niet gekend nieuw inzicht gekomen.

#### Suggestie 4: wees alert op taalgebruik

Wanneer u een gesprek initieert over de identiteit van de school, bent u er zich dan bewust van dat taal iets doet. Kies bewust uw woorden. Het woord 'identiteit' is, zo mag bekend zijn, nogal beladen. Menigeen heeft associaties met vage teamvergaderingen die nergens toe leidden ("We hebben een uur lang naar een hongerdoek zitten kijken, wachtend tot de teambijeenkomst voorbij zou zijn!"). Zonder gebruik te maken van het woord 'identiteit' kunt u even goed een gesprek voeren over de fundamentele overwegingen onder alle pedagogische en didactische handelingen die op uw school plaats vinden.

Maar wanneer u alert bent, zijn uw gespreksgenoten dat nog niet. Zij gebruiken woorden en zinnen die op onvoorspelbare wijze het gesprek zullen sturen. Wees alert op retorisch taalgebruik. Eén van de gespreksdeelnemers kan druk zetten op het gesprek door opmerkingen als “Laten we asjeblijft niet in abstractheden verzanden!”, waardoor een andere deelnemer inslikt wat hij/zij eigenlijk had willen inbrengen. One-liners als ‘de scheiding van kerk en staat’, ‘vroom geneuzel’ of ‘laten we niet moeilijk doen, we moeten gewoon lesgeven’ kunnen een gesprek doodslaan, er de diepgang aan ontnemen.

#### Suggestie 5: wees alert op politieke processen

‘De identiteit van de school’ is een beladen onderwerp, ook politiek. Doordat onze samenleving in de afgelopen eeuw geleidelijk is getransformeerd, terwijl ons onderwijsbestel nog van 1917 is, is er een spanning ontstaan op het onderwerp. Deze spanning uit zich op diverse vlakken. Binnen het katholiek onderwijs komen de schoolbesturen en de kerkelijke gezagsdragers maar moeizaam tot een vergelijk. Binnen het parlement wordt er getornd aan vrijheden voor schoolbesturen op het gebied van het aannamebeleid. Onlangs is er een discussie ontstaan over het richtingbegrip, dat volgens sommige hoogleraren de afgelopen decennia ten onrechte een confessionele verenging heeft gekend. Ook binnen schoolbesturen kunnen de stellingen betrokken zijn. Een voorzitter van het College van Bestuur die nadrukkelijk te kennen geeft dat hij verwacht dat er op al zijn scholen een crucifix te zien is als herkenbaar teken van de identiteit van de school, valt moeilijk te weerstaan.

Wees geen don quichote. Zoek de strijd niet op. U doet zichzelf en de school er geen plezier mee als de media-aandacht zich op u richt. Laat de tijd haar werk doen. En voel aan welke marges binnen uw context bestaan.

#### Afsluiting: leading is acting into the unknown

Bovenstaande suggesties vormen een consistente uitwerking van een specifieke leiderschapsrol ten aanzien van processen van identiteitsontwikkeling. Het uitgangspunt dat ontwikkeling betekent dat er iets nieuws ontstaat wordt serieus genomen. Ook al bestaan er wensen ten aanzien van dat nieuwe bij sommigen, het écht nieuwe is tevoren niet gekend.

De identiteit van een school heeft immers twee belangrijke kenmerken, ze is allereerst het resultaat van de interacties van de betrokkenen. Wanneer (vanwege mobiliteit bijvoorbeeld) een schoolteam ingrijpend verandert (de helft nieuwe collega’s), verandert de identiteit van de school uiteindelijk mee. Als dat niet zo zou zijn, zou identiteit iets zijn dat extern aan de persoon van de leerkracht bestaat.

Voorts is de identiteit van een school stabiel maar tegelijkertijd ook instabiel. Schoolidentiteit kan op ieder moment veranderen. Waar destabilisering kan worden uitgehouden (‘bounded instability’) in kwalitatief goede interactieprocessen (‘free flowing conversations’), zullen we kunnen spreken van scholen met een sterke identiteit, wanneer het gesprekken zijn die stagneren, moeten we spreken van scholen met een zwakke identiteit.

Deze leiderschapsrol vergt moed, omdat ankerpunten als veranderlijk worden gezien en de gevolgen daarvan niet te voorspellen zijn. Het is als het ware ‘achteruit lopend voorwaarts gaan met het gezicht naar je team’ zoals een collega het eens treffend verwoordde. Juist in deze tijd van fundamentele veranderingen op het gebied van onderwijs en samenleving is oog houden op de kwaliteit van de onderlinge interacties wellicht dé identiteitsopdracht van de schoolleider bij uitstek.