■ Margriet van der Sluis

Mastermind: Linda van den Hurk

In de rubriek Mastermind gaan we in gesprek met een pas afgestudeerde Master of Management in Education van TIAS School for Business and Society. We spreken onderwijsprofessionals die zich een tijd lang onderdompelen in nieuwe theorieën, perspectieven en onderzoek — en daarbij hun eigen praktijk kritisch onder de loep nemen. Ze vertellen over hun professionele reis, hun belangrijkste inzichten en de lessen die zij het onderwijsveld willen meegeven. Elke editie levert een frisse blik op leiderschap in het onderwijs — scherp, reflectief en toepasbaar in de dagelijkse praktijk.
Deze keer: Linda van den Hurk van Optimus Primair Onderwijs in Noordoost-Brabant.



Waar werk je, wat is je functie, wat vind je leuk aan je werk?
Ik werk bij Optimus Primair Onderwijs, een stichting met 38 basisscholen in Noordoost-Brabant. Ik ben schoolleider van basisschool Vlasgaard in het dorp Zeeland en voorzitter van onderwijskern Maashorst. Binnen Optimus ben ik betrokken bij verschillende organisatiebrede ontwikkelingen en projecten.

Wat ik mooi vind aan mijn werk, is dat ik op verschillende niveaus bezig kan zijn met onderwijsontwikkeling. Uiteindelijk gaat het altijd om goed onderwijs voor kinderen, maar de voorwaarden daarvoor worden niet alleen in de klas gecreëerd. Ook de manier waarop je als school samenwerkt, als organisatie keuzes maakt en mensen meeneemt in de ontwikkelingen, is belangrijk. Juist dat samenspel tussen onderwijs, leiderschap en organisatieontwikkeling vind ik interessant. Tijdens mijn master raakte ik dan ook steeds meer gefascineerd door de vraag waarom sommige ambities binnen organisaties echt gaan leven, terwijl andere, ondanks alle goede bedoelingen, maar moeilijk van het papier komen.

Waar ging je thesis over en wat kunnen de DNM-lezers leren van de uitkomsten van de thesis?
Mijn thesis ging over het realiseren van een nieuwe strategie binnen Optimus Primair Onderwijs. Ik onder-

zocht welke rol het stafbureau speelt bij het realiseren van de strategische koers en hoe de samenwerking tussen bestuur, staf en schoolleiders bijdraagt aan die realisatie.

Uit mijn onderzoek blijkt dat de betrokkenheid bij het realiseren van een nieuwe koers groot was en dat velen bereid waren hun steentje bij te dragen. Tegelijkertijd was er behoefte aan focus en prioritering. Ook was niet altijd duidelijk waar verantwoordelijkheden lagen en waar besluiten werden genomen. Dat werd zichtbaar bij het vertalen van koersdoelen naar de praktijk. Ambitites werden breed onderschreven, maar er waren verschillende opvattingen over de invulling van het vervolg. Was er al besloten om ermee aan de slag te gaan? Wie was verantwoordelijk voor de verdere uitwerking? En vanuit welk mandaat gebeurde dat? Waar de één een koersdoel zag als startpunt voor actie, wachtte de ander op een concreet besluit of een opdracht.

Daarmee werd voor mij zichtbaar dat overeenstemming over de richting niet automatisch betekent dat er ook overeenstemming is over hoe die gerealiseerd moet worden. Betrokkenheid alleen is niet voldoende. Strategierealisatie vraagt ook nadenken over rollen en verantwoordelijkheden, over prioriteiten, afstemming. En een gedeeld begrip van wat de koers in de praktijk inhoudt. Voor DNM-lezers ligt daarin een belangrijke les: de realisatie van een strategie begint niet ná het maken van een koersplan. Al tijdens de ontwikkeling van een strategie moet je nadenken over de vraag: wat betekent deze koers voor onze manier van werken, sturen en samenwerken?

Als een school morgen iets wil doen met jouw bevindingen, wat zou dat dan zijn?

Vraag je af: kunnen wij met elkaar benoemen wat op dit moment écht belangrijk is?
Scholen en onderwijsorganisaties hebben vaak veel ambities. Daar komt gedurende een schooljaar bo-



vendien steeds weer iets bij. Veel ambities zijn relevant en waardevol. Het risico is alleen dat alles belangrijk wordt en er daardoor uiteindelijk niets echt prioriteit krijgt. Dat herken ik ook in mijn eigen werk. We zijn in het onderwijs vaak heel goed in nieuwe dingen toevoegen. Veel moeilijker is het om te zeggen: dit doen we nu bewust niet, of dit stellen we uit omdat iets anders belangrijker is.

Op onze school hebben we bijvoorbeeld bewust de keuze voor een nieuwe methode voor wereldoriëntatie lange tijd uitgesteld. Met de aanpassing van de kerndoelen was er alle aanleiding om daar direct mee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd waren we nog volop bezig met de implementatie van een nieuwe rekenmethode. We hebben daarom bewust gezegd: eerst zorgen dat dit goed staat, daarna beginnen we pas aan de volgende grote verandering. Dat gaf rust en focus en zorgde ervoor dat we onze aandacht niet over meerdere grote ontwikkelingen hoefden te verdelen.

Kijk daarom met je team naar de koers en het schoolplan en bepaal dan welke ontwikkeling nu de meeste aandacht verdient. Maak vervolgens concreet wat die keuze betekent voor het dagelijks handelen in de school en in de klas. En blijf jezelf de vraag stellen: zijn we nog bezig met wat we met elkaar belangrijk hebben gevonden? En zien we dat ook daadwerkelijk terug in de praktijk? Strategie hoeft dus niet ingewikkeld te zijn. Het gaat erom steeds opnieuw de verbinding te maken tussen de bedoeling en het dagelijks handelen.

Welke misvatting of aanname in het onderwijs zet jouw thesis op scherp?

Denken dat een goede koers vanzelf gaat leven als voldoende mensen betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling ervan. Ik geloof sterk in betrokkenheid en eigenaarschap, maar er is meer nodig. Mensen kunnen zich betrokken voelen bij een koers en tegelijkertijd verschillende beelden hebben van wat die koers van hen vraagt.

Voor mijn onderzoek kende ik al veel waarde toe aan het gezamenlijk ontwikkelen van een koers. En dat doe ik nog steeds. Mijn aanname was misschien wel dat wanneer mensen vanaf het begin betrokken zijn, er daarmee ook een stevige basis ligt voor de uitvoering. Door mijn onderzoek ben ik me veel bewuster geworden van wat er ná die gezamenlijke koersontwikkeling nodig is. Juist dan begint een volgende, minstens zo belangrijke fase: keuzes maken, prioriteiten stellen, verantwoordelijkheden verduidelijken en steeds opnieuw het gesprek voeren over wat de koers concreet betekent.

Wat is een eye-opener geweest in de masteropleiding die je het onderwijsveld wilt meegeven?

Tijdens de master heb ik geleerd om niet alleen met een onderwijsbril, maar ook met een organisatiekundige blik naar het onderwijs te kijken. In het onderwijs zijn we, terecht, sterk gericht op leerlingen, onderwijsinhoud en pedagogisch-didactische kwaliteit. Maar tijdens de master ben ik veel bewuster gaan kijken naar de organisatie die nodig is om goed onderwijs mogelijk te maken.

Een concreet voorbeeld zie ik in hoe ik nu kijk naar samenwerkingsvraagstukken. Voorheen zou ik misschien sneller het gesprek voeren over wat iemand nodig heeft of wat we inhoudelijk anders zouden kunnen doen. Nu stel ik mezelf eerder de vraag: hoe hebben we dit eigenlijk georganiseerd? Is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is? Heeft iemand ook het mandaat om die verantwoordelijkheid te nemen? Zijn verwachtingen helder en is duidelijk waar een besluit genomen wordt? Soms blijkt een knelpunt dan helemaal niet zozeer bij mensen te liggen, maar in de manier waarop we het werk hebben georganiseerd. Hoe organiseren we de samenwerking? Wie heeft welke verantwoordelijkheid? Dat heeft mijn blik op mijn eigen rol als schoolleider veranderd.

Mijn beeld van leiderschap is breder geworden. Goed leiderschap gaat voor mij niet alleen over

mensen inspireren of een visie hebben. Het gaat ook over richting geven, keuzes durven maken, duidelijkheid creëren en de voorwaarden scheppen waardoor professionals hun werk goed kunnen doen.

Heb je concrete aanbevelingen voor schoolleiders/bestuurders naar aanleiding van je thesis of je masteropleiding?

Mijn eerste aanbeveling is: durf te prioriteren. Door een beperkt aantal doelen centraal te stellen, ontstaat ruimte om daar echt werk van te maken. Soms is leiderschap dus ook zeggen: dit is belangrijk, maar nu even niet. Wees duidelijk over rollen en verantwoordelijkheden. Zeker in grotere onderwijsorganisaties brengen bestuurders, stafmedewerkers en schoolleiders hun eigen expertise in. Dat is waardevol, maar vraagt wel om helderheid over wie waar voor verantwoordelijk is en waarover gezamenlijk moet worden besloten.

Soms blijkt een knelpunt dan helemaal niet zozeer bij mensen te liggen, maar in de manier waarop we het werk hebben georganiseerd.

Blijf de professionele dialoog organiseren. Ga er niet vanuit dat iedereen hetzelfde bedoelt omdat ze dezelfde woorden gebruiken. Bespreek wat een koers of ambitie concreet betekent en van iedereen vraagt. Een strategie wordt uiteindelijk gerealiseerd door mensen die met elkaar betekenis geven aan de bedoeling en hun handelen daarop afstemmen.

Daarmee kom ik misschien wel bij de belangrijkste opgave: zorg voor samenhang. Een koers moet uiteindelijk merkbaar worden in de school en in het onderwijs dat kinderen iedere dag krijgen. ■

Margriet van der Sluis
Margriet van der Sluis is Assistant Professor bij TIAS School for Business and Society en redacteur van DNM
E-mail: m.vandersluis@tias.edu