

Hubert Vrind is schoolleider van basisschool De Ontdekking in Almere. De Ontdekking is een Dalton school en is 20 jaar geleden gestart in een nieuwbouwwijk. De school heeft nu 35 groepen en er werken 85 teamleden. Hubert is een van de drie directieleden. Samen met collega Hans en collega Anita die sinds vorig jaar adjunct-directeur is, geeft hij leiding aan de school. In een gesprek dat ik met Hubert had vertelde hij dat zijn school een 'platte organisatie' is. En op mijn vraag 'Waar werken jullie als team aan en wat willen jullie versterken' leek het antwoord te gaan in de richting van 'Het gaat goed'. Mijn nieuwsgierigheid was gewekt.

'EN WAT ALS ALLES GOED GAAT?'



JUDITH AMELS is redacteur Basisschoolmanagement, opleidingscoördinator Master Educational Leadership van Penta Nova en senior onderzoeker bij het lectoraat Waardengericht leiderschap van Penta Nova, j.amels@hsmarnix.nl

CV

Hubert Vrind (1979) werkte na de pabo de eerste jaren als leerkracht in het po als het vo. Hij startte in 2003 als leerkracht en na verschillende groepen in Amsterdam Zuidoost en Almere te hebben gedraaid, maakte hij in 2006 de overstap naar het Praktijkonderwijs (VO). In 2009 werd hij teamleider in het Praktijkonderwijs. In 2012 maakte hij de overstap terug naar het primair onderwijs en werd hij adjunct directeur op Obs De Ontdekking in Almere. Een openbare daltonschool met zo'n 850 leerlingen, 85 collega's en 35 groepen en binnen Almere geldt als een stedelijke voorziening voor leerlingen die hoog- en meerbegaafd zijn. In 2015 werd hij benoemd als directeur op De Ontdekking en is hij samen met zijn collega directeur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding. De Ontdekking is onderdeel van de Almeerse Scholen Groep, een bestuur met veertig scholen in het primair onderwijs en acht scholen in het voortgezet onderwijs. Naast zijn baan als directeur volgt Vrind de Master Educational Leadership van Penta Nova. Hij rondt begin 2023 zijn opleiding af.

Op jullie school komen zo'n 850 leerlingen. Jullie werken met een groot team en je noemt jouw school een platte organisatie. Hoe ziet dat eruit?

Wij zijn van mening als je iemand in een formele functie je plaatst, dat je diegene ook moet faciliteren in tijd en in geld. Maar in de begintijd van de school hadden we die middelen niet en konden wij geen bouwcoördinatoren aanstellen en faciliteren. Terugkijkend is dat direct onze kracht geworden. In onze school is namelijk iedereen verantwoordelijk voor alles. Voor de hele

momenten voor alleen onderwijsinhoudelijke gesprekken. En in die gesprekken zijn de groepen 1-8 vertegenwoordigd. Zo weet iedereen waarom hij of zij daar aanwezig is en wat er van je wordt verwacht.

Hoe duidelijk is dan voor iedereen waar voor jullie voor staan en welke ruimte ieder mag nemen?

Onze missie is 'Daar waar je nooit bent uitgeleerd'. Dat brengen we voortdurend bij alles wat we doen en bij alle gesprekken die we voeren onder de aandacht. Door de hele organisatie heen voelt

'ALLES WAT WE DOEN EN AANPAKKEN, LEGGEN WE TERUG OP ONZE MISSIE'

school, voor alle leerlingen en voor elkaar. En vanuit die gedachte is onze hele organisatie ingericht. We werken met drie mensen in de schoolleiding en pas sinds vorig jaar met een adjunct erbij. Aan interne begeleiding wordt 3 FTE ingezet en zo'n 5 FTE aan collega's die 'trekkers' zijn van de kwaliteitszorg binnen de school. Wij noemen hen Leading Teachers. We kennen in ons team horizontale verantwoordelijkheden en verticale verantwoordelijkheden. En dat zie je terug in de samenstelling van wie in welke overleggen meedoet. Wij hebben geen teamvergaderingen, maar Geblokte Tijden. Iedereen dient zijn agenda te 'blokken' en iedereen kan gericht iemand uitnodigen deze

iedereen dit, en het is ook wat ikzelf voortdurend uitstraal. Dan gaat het om de vraag 'Wanneer is het goed genoeg?' We heten de Ontdekking, en ontdekken en nieuwsgierig zijn is waar we voor staan. We zijn een Daltonschool, en ook die visie, het concept, is belangrijk om steeds naar terug te grijpen. Ontdekken en nieuwsgierig zijn is, voor onze leerlingen maar ook aan elkaar in het team.

Is omdenken een typering van jou?

Zeker, en ook van onze schoolleiding. We zijn daarin wel elkaars tegenpolen. Hans noemt zichzelf de problematische denker die denkt vanuit scenario's. Mijn lijfspreuk is "Wat kan dan wel?" Er is namelijk altijd een oplossing. En als ik



hem niet kan bedenken dan zijn er heel veel mensen met kennis en kunde in ons team". We vullen elkaar aan. Wij geloven allebei van inzoomen naar uitzoomen, van diep een probleem induiken tot erboven gaan hangen. En dan is het fijn als je daar samen verschillend in bent. We zoeken wel altijd naar hoe we in verbinding blijven met de collega's en we zijn ook ondernemend. Door collega's in ontwikkeling te brengen en hen te laten detacheren aan een PABO of aan het samenwerkingsverband, heeft dat meerdere voordelen. We boeien en binden collega's, we zitten aan tafel en heb-

ben invloed op stedelijke ontwikkelingen, wat de eigen kwaliteitszorg ook weer ten goede komt. Dat betekent vooral dat we niet achter iedere fanfare aanlopen. Alles wat we doen en aanpakken leggen we terug op onze missie. Zo bepalen we wat wij belangrijk vinden voor onze school, wat we willen voor onze leerlingen en met ons team om het verschil kunnen maken.

Van oud-collega's horen we terug dat ze bij ons veel ruimte kregen. Ik geloof erin dat dat terug te zien is in de school, in de hoge betrokkenheid van het team, in laag verzuim. Weet je, voor mij begint

alles wat we in de school doen bij relatie en oprechte interesse.

Hans en ik doen veel op intuïtie, wij houden van filosoferen. Maar bijvoorbeeld de kwaliteitsstructuur verbeteren vraagt om ook het kunnen beredeneren van wat je gaat doen vanuit feiten. Dus als we houden van filosoferen, hebben we anderen nodig om ons bij de les te houden. We vinden het belangrijk om altijd open te staan voor verschillen. We kunnen ruzie maken daar waar het hoort maar uiteindelijk treden we eensgezind op. En bestendigen vinden we nodig; daar helpen de feiten ons bij en daar helpen anderen ons bij door ons bij de les te houden. Zodat als mensen binnenkomen in de school, zij onze eigenheid herkennen, de ontwikkelingen die we doormaken erkennen en zichtbaar ervaren.

Wat is er zichtbaar in jullie school?

Daltonschool zijn is niet een kunstje, We hebben hoge verwachtingen en een hoge mate van ondersteuning. En dat geldt zowel naar binnen, naar leerlingen en in het team, als naar buiten naar bijvoorbeeld ouders. Zelfstandig je keuzes maken, je verantwoordelijkheid nemen en delen vanuit samenwerken (wederzijdse afhankelijkheid) zijn naast de Daltonwaarden ook mijn eigen kernwaarden. Aan de hand van die waarden maken we bewuste, strategische keuzes. Enerzijds om er beter van te worden, anderzijds omdat ze ook geld kosten. Mensen hebben bij ons ambulante uren omdat zij bepaalde expertise hebben, ergens goed in zijn. We durven hierin, zeker ook in financieel opzicht, risico's in te nemen, en dan zien we nieuwe vruchten aan de boom groeien. We creëren als MT en als team een spel van vergezichten: waar staan we nu, waar gaan we naar toe, wat hebben onze leerlingen nodig en waar krijgen wij als team energie van. Als je zo keuzes maakt, zijn ze zichtbaar en meetbaar. Maar we kunnen er ook in doorslaan, want we vinden zoveel belangrijk voor onze leerlingen en we zijn over zoveel thema's enthousiast. We zoeken daarom mensen die ons een halt kunnen toeroepen. Dat doen de kartrekkers, Anita als adjunct-directeur maar eigenlijk verwachten we van alle ►



teamleden dat ze dit doen. Als je het hebt over keuzes en draagvlak: wij geloven in het spreiden van informeel leiderschap, want dat maakt mensen betrokken en blij.

Er zijn op de Ontdekking mensen die initiatieven nemen, expertise hebben, een kartrekkersrol nemen. Hoe ziet voor jou leiderschap eruit en wanneer vind je dat effectief?

Leiderschap is naar mijn idee alleen effectief als je je mensen kent en als je inzet op hun kwaliteiten. Als schoolleider de kunst beheersen om op je handen te blijven zitten. Je moet voelen waar het om gaat, en door mensen daarin de ruimte te laten, leren ze. En dan leer ik zelf ook. Tegelijk realiseer ik me heel goed dat wat ik effectief leiderschap vind, niet alleen mijn eigen leiderschap betreft. Het kan alleen effectief zijn als het de wijze van leidinggeven van de hele schoolleiding is, en ook van het team. Om het effectief te laten zijn moeten Hans en ik dus hetzelfde beeld hebben bij effectief leiderschap. Naast je mensen kennen, gaat het voor ons ook om inzetten van talenten, en ieders onderzoekende houding benutten. Ook wij weten niet alles. Het zijn open deuren, maar modellen is wel wat er continu aan de orde is. Wees oprecht en geef zelf ook je fouten toe.

Om effectief te kunnen zijn in de schoolleiding vind ik dat het enerzijds nodig is dat we complementair zijn, en anderzijds dat we voor een deel dezelfde manier van denken en leidinggeven hebben. We hebben elkaar nodig om ons te ontwikkelen tot wie we nu zijn. Naast dat je moet kunnen reflecteren, hebben we ook tegenspraak nodig. En dat organiseren we. Het gaat niet om gelijk hebben of gelijk krijgen, maar om openlijk zaken met elkaar kunnen bespreken en het openlijk oneens zijn met elkaar en soms met de vuist op tafel slaan. Dat maakt ons sterk.

Wat ga jij doen als alles best goed lijkt te gaan? Wat brengt een dergelijke vraag jou?

Ik vind het moeilijk als iemand zegt dat het goed gaat. Wat is goed? Maar na nog

eens kritisch het schoolplan te hebben doorgelezen mag het echt wel een tikkeltje minder. Ons schoolplan staat vol met uitspraken als “Goed is niet goed genoeg wanneer het beter kan”. Toch gaat er veel goed en ben ik van mening dat het ook voor een stimulans en richting zorgt. Ik ben wel de afgelopen jaren wel milder geworden. Dat is iets anders dan afstappen van je norm. Ik durf meer te temporeren en even stil te staan. Juist door stil te staan, merk je dat je weer in beweging komt; ik als schoolleider en wij als team.

En wat is daarin de plek van ieders onderzoekende houding?

Even stil staan, bijvoorbeeld in MT-overleggen, zijn we niet aan het bedenken of zenden maar aan het onderzoeken en doorvragen. Ik merk dat collega's ook anders met elkaar het gesprek voeren. Waar wij in het onderwijs vaak zoeken naar actie-reactie, single loop en snel een oplossing, zoeken wij vragen als “Hoe weet je dit” en “Welke literatuur heb je erbij gezocht?” Laatst ontstond er in een pauze in het team een heel mooi gesprek over scaffolding; echt mooi om te horen

JUIST DOOR STIL TE STAAN, MERK JE DAT JE WEER IN BEWEGING KOMT

hoe inhoudelijk zulke gesprekken worden gevoerd. Het zou niet moeten gaan over actie-reactie of als we een probleem hebben snel een oplossing erbij zoeken. Het zou moeten gaan over ieders nieuwsgierigheid; want die zit in elk mens. Dat heeft voor mijzelf geleid tot de vraag of gespreid leiderschap en een onderzoekende houding met elkaar te maken. Want ik weet lang niet alles en mijn teamleden hebben kennis die ik niet heb, en zij mogen ook invloed hebben. Daar gaan de gesprekken bij ons over. Mijn valkuil is dat ik te weinig ruimte laat terwijl ik juist zo graag ruimte wil geven. Als ik iets een ‘nee’ vind, moet je van goeie huize komen om mij te overtuigen naar ‘ja’. Ik heb geleerd om vertrouwen te geven en ik kan beter van idee veranderen. Als schoolleider heb ik net zo goed als iedereen een geweten; daar mogen



mensen mij op aanspreken en ze mogen er een beroep op doen. Tegenspraak organiseren en dicht bij jezelf blijven, dragen bij aan leidinggeven effectief laten zijn.

NORMEN EN AMBITIES

Ambities geven richting en houvast, maar een ambitie is geen norm. Je kunt binnen ambities een norm stellen. Dan weet je welke effort je te doen hebt. Misschien ga je er zelfs harder door lopen.

Team en schoolleiding moeten elkaar hierin wel verstaan. De norm niet halen, betekent niet dat je je ambitie gaat bijstellen. Wees nieuwsgierig, onderzoek wat je anders had kunnen doen en probeer het opnieuw. En doe geen loze beloften, want anders heb je daar later last van. Als schoolleiding stralen we dit uit; we luisteren en doen iets met wat we terugkrijgen. Doe wat je zegt, zeg wat je doet en neem alle teamleden serieus. Het gevoel dat alles goed lijkt te gaan mag er wat mij betreft niet zijn. Ik houd van buiten de lijntjes kleuren, van eigenwijs zijn en dingen op eigen wijze kunnen doen. Maar wees ook vriendelijk, duidelijk en voorspelbaar. Dat waarderen mensen, en zo durven ze hun expertise in te zetten en doen ze hun werk met plezier. Ik blijf geloven in mensen in hun kracht zetten. BSM