

5 vragen over...

Verbindend leiderschap

Als schoolleider loop je dagelijks een marathon. Je bent bij alles en iedereen in de school nauw betrokken. Maar wat als dit je opbreekt of het gevoel geeft dat je er alleen voor staat? Kan het ook anders? Jan Jutten, docent bij de AVS Academie, moedigt je aan niet *in* maar *aan* de school te werken en vertelt hoe verbindend leiderschap je daarbij kan helpen.

TEKST AGNES BROEKSEMA

Wat vormt de kern van verbindend leiderschap?

“Een van de grootste problemen van onze tijd is fragmentering. Ook in het onderwijs benaderen we de school nog te vaak als een machine met losse onderdelen. Schoolontwikkeling is zo gezien slechts een opeenstapeling van innovaties en het team niet meer dan een verzameling leraren. Iedereen is koning in zijn eigen klas.

Tegelijk leven we in een tijd waarin meer dan ooit duidelijk wordt, dat alles met alles verbonden is. Dat relaties niet alleen interessant zijn, maar de bouwstenen van het leven. Dit besef vormt de basis voor verbindend leiderschap in de school. Alles draait hierbij om het verbinden van leraren met elkaar en het zichtbaar maken van de samenhang tussen verschillende onderwijsinnovaties. Alleen in relatie tot elkaar vormen zij een sterk team en leveren zij goed onderwijs. Hier is de schoolleider aan zet.”

“**Succes is de belangrijkste motivator**

Jan Jutten, docent bij de AVS Academie

Hoe creëer je verbinding tussen leraren?

“Begin met de overtuiging dat de kwaliteit van een team besloten ligt in de relatie



tussen leraren.

Denk niet dat een sterk ontwikkeld individu het team automatisch sterker maakt. Dit is zelden tot nooit het geval. Durf daarom het klassenbezoek of coaching die sterk gericht is op het individu eens los te laten. Focus liever op de impact die iemand heeft op het functioneren van het gehele team: niet slechts een goede leraar willen zijn *in* de school, maar *voor* de school. Introduceer vormen van teamleren waarbij collega's samen lessen voorbereiden, resultaten bespreken en evalueren. Waarbij ze kennis en ervaring uitwisselen, elkaar bevragen en meenemen. Pas dan ontstaat een krachtig en zelfstandig team. Je creëert een lerende cultuur waarin leraren

ook naar elkaar verantwoording afleggen en niet meer alleen afhankelijk zijn van jou als schoolleider."

Wat als niet iedereen openstaat voor die manier van werken?

"Succes is de belangrijkste motivator. Dat is een uitgangspunt van verbindend leiderschap. Wacht niet met actie nemen tot er bij iedereen in het team draagvlak is. Begin alvast met een klein groepje enthousiaste leraren dat wil experimenteren. Als zij positieve resultaten boeken én delen, worden sceptische teamleden vanzelf nieuwsgierig. Leraren besmetten elkaar dan letterlijk met successen. Het is voor een uitgebluste collega buitengewoon lastig om niet mee te gaan in de flow van een gemotiveerd team. Andersom is het voor een leraar moeilijk enthousiast te blijven in een klagend team. De omgeving bepaalt hoe mensen werken. Als schoolleider creëer je de juiste context door te zorgen voor de juiste structuur en

“ Relaties zijn de bouwstenen van het leven

Jan Jutten, docent bij de AVS Academie





“De omgeving bepaalt hoe mensen werken”

Jan Jutten, docent bij de AVS Academie

cultuur binnen jouw school. Je draait dus niet langer aan de knoppen van het individu, maar aan die van het systeem: de leider als systeemdenker in actie.”

Hoe draagt dit bij aan schoolontwikkeling?

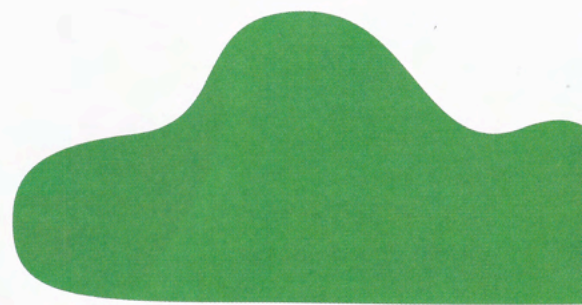
“Leraren raken niet overbelast door het aantal onderwijsinnovaties, maar door het gebrek aan samenhang daartussen. Elke inhoudelijke vernieuwing die de school binnenkomt, is er dan al gauw één te veel. Stel je de school eens voor als een auto. Ieder onderdeel staat symbool voor een aspect van goed onderwijs. Het ene wiel voor coöperatief leren, de ander voor breinvriendelijk onderwijs. Een derde voor talentontwikkeling en de vierde voor betekenisvol leren. Sterk onderwijs zit hem in de combinatie van die onderdelen. Zeg niet: we doen eerst een jaar zus en dan een jaar zo. Als je een auto koopt, begin je ook niet met één wiel en de rest komt later wel. Je wilt in één keer vier wielen onder je wagen hebben, omdat de auto een systeem is. Zo is het ook met goed onderwijs. Wanneer je als schoolleider een inhoudelijke vernieuwing presenteert als het vierde wiel dat nog ontbrak, zoom je in op dat waar je concreet mee bezig gaat en laat je tegelijk zien hoe dit verband houdt met het grotere geheel. Dat motiveert. De werkdrukbeleving verandert radicaal terwijl de onderwijskwaliteit stijgt.”

Is daarmee alles gezegd?

“Zorg als schoolleider voor verbinding tussen binnen en buiten. De essentie van elke lerende organisatie is externe gerichtheid. Kijk naar wat speelt in de samenleving.

“ Leraren besmetten elkaar letterlijk met succes

Jan Jutten, docent bij de AVS Academie



Welke nieuwe kennis en inzichten biedt de wetenschap? Vraag je voortdurend af wat deze ontwikkelingen betekenen voor het werk binnen de school. En stel jezelf andersom de vraag wat de school binnen doet voor een beter buiten. Wat geef je kinderen mee waardoor ze er niet alleen beter tegen kunnen, maar ook een positieve bijdrage leveren aan een mooiere wereld. Dat is uiteindelijk de belangrijkste missie van je school.” ←



NOG 1X JAN JUTTEN OVER VERBINDEND LEIDERSCHAP

Jan Jutten doceert verschillende leergangen aan de AVS Academie waar onder *Verbindend Leiderschap*. Na 12 jaar komt deze samenwerking vanwege zijn naderende pensioen tot een einde. Wil je nog deelnemen aan één van zijn leergangen?

Meld je dan nu aan. De Leergang *Verbindend Leiderschap* start op 17 maart: www.avs.nl/academie/vl.