

# Gespreid leiderschap maak je samen

Leiderschap is essentieel voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat geldt niet alleen voor schoolleiders maar ook voor docenten. Over ruimte geven en ruimte krijgen.



Iedereen heeft wel voorbeelden van goede en helaas ook slechte leiders op het netvlies. En in de wetenschap dat zij een grote invloed hebben op het reilen en zeilen van een school, is het heel logisch dat schoolbesturen op zoek gaan naar de beste leiders om excellent onderwijs te kunnen verzorgen. Maar het is nog niet zo gemakkelijk om te benoemen wanneer iemand een goede leider is. Waarom de ene schoolleider succes heeft, en de ander niet. Er is geen set van eigenschappen die je kunt afvinken waarna je zeker weet dat je met een topleider te maken hebt. Goede leiders verschillen. In wát ze doen, en in hoe ze het doen. Zo zijn sommige goede schoolleiders heel empathisch, andere goede schoolleiders zijn juist heel zakelijk. Sommige succesvolle schoolleiders zijn vooral op de werkvloer te vinden, zijn aanspreekbaar voor iedereen, lopen altijd door de gangen. Anderen betekenen veel voor de school door juist extern veel contacten te leggen en haarfijn te weten wat er van buiten op de school af komt. Net als definities van een goede leraar, laat ook goed leiderschap zich maar moeilijk vangen in academische beschrijvingen.

En net als met een leraar en een klas, ligt veel kwaliteit in de interactie tussen de schoolleider en het team waar hij of zij mee werkt. Het Ruud de Moor Centrum heeft daarom een overzichtsstudie laten uitvoeren naar gespreid leiderschap en probeert op basis daarvan iets meer te kunnen zeggen over die interacties tussen schoolleider en team.

### Transformationeel leiderschap

*Gespreid leiderschap* is niet zozeer een vorm van leidinggeven, als wel een nieuwe, vruchtbare manier om te kijken naar wat er nu eigenlijk gebeurt in de praktijk als er leiding gegeven wordt. Om gespreid leiderschap te begrijpen, is het zinnig om even terug te gaan naar het begrip transformationeel leiderschap. Hiernaar is in het onderwijs al veel onderzoek gedaan. Heel kort gezegd, transformationele leiders vertonen het volgende gedrag:

- zij geven individuele aandacht
- zij zorgen voor intellectuele uitdaging
- zij inspireren met hun visie

Mensen die voor transformationele leiders werken, voelen zich gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen. De inspiratie die ze krijgen van hun leider, het gedrag van hun leider boort als het ware een nieuw elan aan in de organisatie. Dat verklaart ook de term transformatie.

Wil je leraren laten excelleren, dan zul je ze als schoolleider moeten inspireren. Het lijkt een misverstand om alleen veel positieve aandacht te besteden aan excellente leraren (of leerlingen) in de verwachting dat de mindere goden zich dan ook wel geïnspireerd zullen voelen te presteren. Dat blijkt niet te werken: hoe meer excellente collega's geprezen worden, hoe gedemotiveerder de anderen raken.

### Gespreid leiderschap

Nu is het ene team het andere niet. Dat maakt dat het ene team om een andere benadering vraagt dan het andere. Een schoolleider kan besluiten om zich zeer coulant op te stellen ten aanzien van het ene team, terwijl hij zeer strikt de regels handhaaft voor een ander team. Een schoolleider kan ten behoeve van een bepaald experiment besluiten om een paar leraren geheel te vrijwaren van verplichtingen, om op een later moment uitdrukkelijk te staan op doelstellingen en een plan van aanpak. Het gaat hier om ruimte nemen en ruimte krijgen.

Gespreid leiderschap betreft het proces waarbij leraren zich geïnspireerd en uitgedaagd voelen om verantwoordelijkheid en professionele ruimte te nemen. Dat vindt plaats in een wederzijds proces van toekennen en verwerven, dat in verschillende situaties verschillend kan verlopen. Gespreid leiderschap is geen blauwdruk voor het beste gedrag van een leider dat

## RdMC wordt LOOK

Het Ruud de Moor Centrum (RdMC) van de Open Universiteit gaat voortaan verder onder de naam Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek oftewel LOOK.

De kernactiviteit van LOOK is het doen van praktijkgericht onderzoek naar het professionaliseren van leraren. LOOK analyseert in vraaggestuurde projecten samen met leraren professionaliseringsproblemen uit de praktijk en zoekt oplossingen hiervoor. Het praktijkwetenschappelijk onderzoek wordt gevat in vier programma's: Wat beweegt leraren, Sociaal leren, Reflection in action en Professionele identiteit. Aan ieder programma zijn vraaggestuurde onderzoeksprojecten gekoppeld. In al het onderzoek ligt de focus op informeel leren, een effectieve en duurzame methode voor leraren om te professionaliseren op de werkplek.

Meer informatie: [www.look.ou.nl](http://www.look.ou.nl)

De overzichtsstudie *Professionele ruimte en gespreid leiderschap* is uitgevoerd door Frank Hulsbos en Inge Andersen en verschijnt als rapport bij het Ruud de Moor Centrum, [www.rdmc.ou.nl](http://www.rdmc.ou.nl) (publicaties). Het oratieboekje van hoogleraar Joseph Kessels over gespreid leiderschap kunt u vinden op [www.ou.nl](http://www.ou.nl), zoek met de titel *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*.

in alle gevallen tot succes leidt. Het maakt wel een nieuwe manier van leiderschap uitoefenen mogelijk.

### Leiderschap co-creëren

Gespreid leiderschap is iets dat schoolleiders en leraren met elkaar creëren. Je hebt geen leiderschap, maar je maakt het met elkaar, in een proces van co-creatie. Als de leraar om leiderschap vraagt, dan kent hij of zij het leiderschap toe aan de schoolleider; deze verwerft het. En andersom: voelt de docent zich uitgedaagd om leiderschap op zich te nemen dan kan hij of zij dat verwerven, als de schoolleider vertrouwen in de docent stelt. Zo ontstaan er voortdurende wisselwerkingen van toekennen en verwerven van leiderschap, die in de verschillende situaties zorgen voor een andere balans. De kunst voor de schoolleider is om ervoor te zorgen dat die balans bewaakt blijft, en leraren hun professionele ruimte kunnen nemen. Dat betekent niet dat leraren ongelimiteerd hun gang kunnen gaan, integendeel. Het vergt afstemmen en bespreken van wie welke verantwoordelijkheid heeft en wanneer daarover verantwoording wordt afgelegd.

Het spel van deze rolwisseling in de vingers krijgen is niet eenvoudig. Het vraagt om vertrouwen, oefening en een scherp oog voor consequente processen. Daarbij zullen docenten bij zichzelf moeten nagaan op welke thema's zij zich uitgedaagd voelen zelf leiderschap te verwerven. Maar als je het aandurft, kan het leiden tot inspirerende gesprekken. Als zowel schoolleider als leraren die gesprekken weten te voeren vanuit hun eigen visies, en met aandacht voor het individu, dan zijn de voorwaarden aanwezig om iedereen te laten excelleren: leraren, schoolleiders en uiteindelijk de leerlingen. ■

Hartger Wassink is onderzoeker bij het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit met als aandachtsgebied professionele identiteitsontwikkeling van leraren.