

GESPREID LEIDERSCHAP GOED VOOR DE SCHOOL: SAMEN KEUZES MAKEN

# ***‘Een gedeeld besluit leidt eerder tot succes’***

Er zijn goede redenen om leiderschap in de school te spreiden. Gespreid leiderschap is een opstap naar duurzame schoolontwikkeling. Verder sluit deze leiderschapsstijl goed aan bij de huidige maatschappij, waarin mensen autonoom en mondig willen zijn. Een deskundige en twee schoolleiders vertellen over de voordelen en valkuilen. TEKST MARIJKE NIJBOER



Bij gespreid leiderschap komen de kwaliteiten van medewerkers in de school beter tot hun recht. Ze maken samen het onderwijs en nemen er samen de verantwoordelijkheid voor.

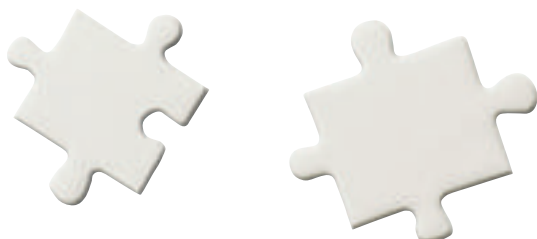
Bij gespreid leiderschap komen de kwaliteiten van medewerkers in de school beter tot hun recht. Zij maken samen het onderwijs en nemen er samen de verantwoordelijkheid voor. Ze werken samen aan verbeteringen en zijn gemotiveerd om te blijven leren. “Gespreid leiderschap komt voort uit een andere manier van kijken”, zegt Stefan van Langevelde van de Academie voor Gespreid Leiderschap. “Het leidt tot veel andere vormen van leiderschap in de school, zoals leraren die een nieuwe lesmethode onderzoeken of met een belangrijk vraagstuk aan de slag gaan.”

Gespreid leiderschap houdt in dat iedereen in de school kan leiden. Wie op enig moment leidt wordt bepaald door het team, niet alleen de schoolleider. De term ‘gedeeld leiderschap’ valt ook regelmatig. Dat houdt in dat de schoolleider zijn leiderschap deelt met mensen om zich heen.

Leraren hoeven niet eerst geschoold te worden om te kunnen leiden, zegt Van Langevelde. “Het vraagt wel om bepaalde kwaliteiten, zoals samenwerken en het kunnen enthousiasmeren van anderen. Maar die ontwikkel je al doende. De taak van de schoolleider is om te zorgen dat mensen die mogelijkheid krijgen.”

Ook de cultuur waarin gespreid leiderschap floreert, kan al doende groeien. Denk aan een leergemeenschap waarin onderling feedback wordt gegeven en mensen nieuwsgierig zijn naar elkaar en elkaars kwaliteiten. “Met bepaalde interventies kun je zo’n cultuur ontwikkelen”, zegt Van Langevelde. “Bijvoorbeeld bij elkaar in de les kijken, intervisie, samen vraagstukken oppakken, onderzoek doen, samen onderwijs vormgeven. Zo stimuleren ontwikkelingen in de cultuur en de structuur elkaar.”

**Gezamenlijk doel** Met al die leiders in de school zouden ontwikkelingen alle kanten op kunnen schieten. Dat voorkom je door samen een duidelijk doel te formuleren. Van Langevelde: “Nu zien we vaak nog schoolplannen waar leraren wel inspraak in hebben gehad, maar die vrij centraal worden ontwikkeld en vastgesteld. Ik denk dat die werkwijze eerder leidt tot los zand dan wanneer je eerst met elkaar het goede gesprek voert over wat je als kwaliteit van onderwijs ziet.” Een doel is vrij concreet en daarom geschikter als uitgangspunt dan alleen de visie van de school, zegt Van Langevelde.



‘We zien nu nog vaak schoolplannen waar leraren wel inspraak in hebben gehad, maar die vrij centraal worden ontwikkeld en vastgesteld’ signaleert Stefan van Langevelde van de Academie voor Gespreid Leiderschap.

Naar een doel kun je samen toe werken. De drie basisscholen van directeur Leon van Boxtel (Skipov, Meierijstad, Noord-Brabant) werken met een kernachtig doel: een professionele gemeenschap waar het veilig en plezierig werken is. “Heel basaal, het betekent dat we het samen doen en van elkaar leren. We spreken elkaar aan en geven de ander feedback. Fouten maken mag en dat werkt goed”, zegt hij. “Op basis daarvan nemen de teams hun eigen beslissingen, in de organisatie maar ook in het onderwijs. Leerkrachten dragen zelf dingen aan. Ze vragen niet mijn goedkeuring, maar zeggen: we gaan dit doen. Met de juiste argumenten. De leerkracht met meer expertise over het betreffende onderwerp neemt dan de lead. Ik ondersteun waar nodig en kijk of we binnen de kaders blijven.”

‘We zien nu nog vaak schoolplannen waar leraren wel inspraak in hebben gehad, maar die vrij centraal worden ontwikkeld en vastgesteld’ signaleert Stefan van Langevelde van de Academie voor Gespreid Leiderschap.

**‘IK MERK DAT LEERKRACHTEN MEER OOG KRIJGEN VOOR WAT ER BUITEN HUN KLAS GEBEURT’**

Skipov paste al gespreid leiderschap toe in de samenwerking tussen bestuur en directeuren. Krimp was een aanleiding voor Van Boxtel om ook zijn drie teams deze bewegingsruimte te geven. “We wilden zo min mogelijk snijden in het aantal leerkrachten. De drie directeuren werden er één. Omdat ik mijn tijd moet verdelen tussen de scholen, is het belangrijk dat de teams zelf een deel van het leiderschap dragen. Bovendien: dit zijn hbo-opgeleide mensen en ik wil hen als zodanig benaderen. Zij zijn goed tegen deze taak opgewassen en ze worden alleen maar trotser op hun beroep.”

De drie scholen vormen nu een onderwijskundige eenheid en werken veel samen. “Dat wordt versterkt door het gespreid leiderschap. Als je daar de ruimte en tijd voor geeft, ontdekt men elkaars meerwaarde.” Elke school heeft een ‘locatiebegeleider’ die fungeert als eerste aanspreekpunt voor ouders en de directeur. Deze heeft echter geen grotere rol dan de collega’s bij onderwijsontwikkelingen.



**Profiel aanscherpen** CSG Jan Arentsz in Alkmaar koos voor gespreid leiderschap om de kwaliteit en het profiel van de scholen aan te scherpen. Toen bestuursvoorzitter Dick Bruinzeel in 2011 aantrad, trof hij ‘fletse’ vestigingen aan. De school excelleerde op geen enkel aspect. In eerdere jaren stond Jan Arentsz bekend om z’n goede schoolklimaat; nu scoorde de ouder- en leerlingtevredenheid ook op dat punt niet meer goed. In 2012 halveerde de aanmelding van de vestiging in Langedijk.

Bruinzeel: “Er was altijd heel procedureel gewerkt, alles werd in documenten vastgelegd. Een groepje maakte een plan, werkte dat uit en legde het voor aan de medezeggenschapsraad. En hoe gaat dat dan: nadat het geïmplementeerd is komen mensen er pas achter waar ze ja tegen hebben gezegd. Dan loopt het vast en ga je toch maar weer wat anders proberen omdat dit ook niet werkt.” Bruinzeel en zijn directeuren wilden een andere aanpak. “Mede aangespoord door jonge collega’s die vertrokken, omdat ze het klimaat verstikkend vonden.”

Personeel, ouders en leerlingen dachten mee over waar hun school zich op zou moeten richten. Conclusie: men wilde terug naar dat waar de Jan Arentsz ooit sterk in was, een uitstekend schoolklimaat. “We besloten: school is meer dan een mooi diploma.

Leerlingen moeten ook leren samenleven met anderen en zo hun persoonlijkheid ontwikkelen.” Elke vestiging mocht met het eigen personeel, ouders en leerlingen uitzoeken hoe ze dat gingen doen. De vmbo-vestiging richtte zich op talentontwikkeling, met extra vakken als robotica en koken en een uitgebreide kennismaking met verschillende beroepen. De havo-vestiging werd een technasium, het vwo ontwikkelde een concept met onderzoekend leren, projectonderwijs en internationalisering. De vestiging in Langedijk heeft nu een sport- en cultuurprofiel.

Bestuursvoorzitter Dick Bruinzeel van CSG Jan Arentsz: “We geven de nieuw gevormde teams de ruimte, maar wel binnen kaders.”

**Andere rol schoolleider** Bij gespreid leiderschap heeft de schoolleider een andere rol. Dat was voor Van Boxtel van Skipov even wennen. “Ik heb duidelijke meningen. Soms moet ik op m’n tong bijten. Ik moet accepteren dat ik niet altijd alles tot in detail weet en erop vertrouwen dat het goed gaat. Ik laat de hoofdlijnen zien en probeer me te concentreren op mijn kerntaken: leraren in hun kracht zetten en verantwoordelijkheid geven. Ik bied wel een vangnet: ik ben de eindverantwoordelijke.”

Soms, bijvoorbeeld bij het verwelkomen van Sinterklaas, vallen mensen terug in oude verwachtingen. “Dan hoor je: dat moet de directeur doen. Ik heb gezegd: ik ben zichtbaar voor ouders en leerkrachten, maar jullie gaan dit doen. Op ouderavonden word ik als directeur voorgesteld, maar ik zet alleen een stap naar voren als ik het nodig vind. Dat zijn wel lastige momenten; ook ouders moeten eraan wennen.”

Bruinzeel van CSG Jan Arentsz: “We komen uit een cultuur waar de schoolleiding van bovenaf nog weleens wat oplegde. Nu geven we de nieuw gevormde teams de ruimte, maar wel binnen kaders. Zeker de eerste tijd was er soms het misverstand dat er dan geen verantwoording afgelegd hoefde te worden. Maar zonder verantwoording kan de schoolleiding niet sturen op de uitgangspunten en zal er ook geen cultuur ontstaan waarin we met en van elkaar leren. Wij zorgen als schoolleiding dat er wordt gestuurd op de gekozen uitgangspunten. En als het niet goed loopt, vragen we de betrokkenen om elkaar op te zoeken. Ook letten we erop dat de kwaliteitscyclus goed wordt uitgevoerd en dat mensen reflecteren op hun werk. Het bestuur houdt directeuren scherp op deze koers en bewaakt de consistentie.”

**Consistent blijven** Bruinzeel vindt het belangrijk om consistent te blijven. “Als een examenresultaat een keer tegenvalt, moet je niet meteen terugschieten in oude patronen. En luister niet te veel naar allerlei partijen om je heen die andere opvattingen hebben over veranderprocessen.”

**‘ZEKER DE EERSTE TIJD WAS ER SOMS HET MISVERSTAND DAT ER GEEN VERANTWOORDING AFGELEGD HOEFDE TE WORDEN’**

Van Langevelde van de Academie voor Gespreid Leiderschap ziet nog een andere valkuil: de werkdruk. “Het vraagt goede onderlinge afstemming om te bepalen wat het allerbelangrijkste is waar je aan wilt werken. Iedereen kan initiatieven nemen en dat kan ertoe leiden dat je aan alles tegelijk gaat werken. Dat kan een hoop werkdruk opleveren. Samen moet je opletten dat het niet te veel wordt.”





Bij gespreid leiderschap kunnen personeel, ouders en leerlingen bijvoorbeeld meedenken over waar hun school zich op zou moeten richten, naast een mooi diploma. Zoals een sport- en cultuurprofiel. Foto: Sven Scholten

**Succes** De omslag naar gespreid leiderschap vraagt nogal wat van alle betrokkenen, maar daar staat veel moois tegenover. Bruinzeel: “Besluiten worden gevoed door de deskundigen uit de dagelijkse praktijk. Daar wordt de kwaliteit beter van. Mensen zijn ook meer bereid om van zo’n gedeeld besluit een succes te maken.” Van Boxtel: “Ik merk dat leerkrachten meer oog krijgen voor wat er buiten hun klas gebeurt. Ze willen samen realiseren wat wij als school nodig hebben. De organisatie-talenten van mensen komen veel meer tot uiting. En ik krijg meer aanvragen voor trainingen.” Bruinzeel: “Ik zie ook meer dynamiek. We trekken jonge sollicitanten die een beetje willen pionieren. Twee jonge docenten organiseerden een tweedaagse over onderwijsvernieuwing,

samen met collega’s en leerlingen. Wij werden daarbij uitgenodigd. We hebben nu ook een heel actieve, door leerlingen opgerichte leerlingenvereniging, die allerlei plannen smeedt om ons onderwijs te verbeteren. Dat leidde onder andere tot door leerlingen verzorgde informaticalessen in 3D-printen. Dat vind ik heel goede ontwikkelingen.” |

Zie pagina 47 voor een boekbespreking over de recente publicatie ‘Gespreid leiderschap in het onderwijs – elkaar invloed gunnen voor vernieuwing’ van Stefan Langevelde en Frank Hulsbos. Bekijk ook het 4-minutenfilmpje hierover op [www.av5.nl/artikelen/gespreidleiderschapinhetonderwijs](http://www.av5.nl/artikelen/gespreidleiderschapinhetonderwijs)



**Leiderschap in evenwicht**  
AVS-congres 16 maart 2018

## MEER OVER GESPREID LEIDERSCHAP OP HET AVS-CONGRES 2018

Stefan van Langevelde en Frank Hulsbos van de Academie voor Gespreid Leiderschap gaan in workshop 7 in op het elkaar invloed gunnen voor vernieuwing. In het verlengde hiervan zijn onder andere interessant: workshop 2 ‘Regisseren, hoe doe je dat?’, workshop 4 ‘Is het delen van leiderschap makkelijk of niet?’, workshop 6 ‘Eigen regie voor iedereen’ en sessie 13 ‘Eigenaarschap ontwikkelen als schoolleider’.

Ga voor meer informatie, het volledige programma en inschrijven naar [www.av5.nl/congres2018](http://www.av5.nl/congres2018). Vroegboekorting tot en met 12 februari!