

AVS ACADEMIE INSPIREERT

# Gespreid leiderschap

Het schoolleiderschap is nogal een eenzaam beroep, hoor je wel eens. Maar dat hoeft niet zo te zijn. Wie zijn school runt op basis van gespreid leiderschap komt van zijn eiland af en maakt optimaal profijt van alle kennis en kunde binnen het team. Zowel in de school als de stichting waar deze deel van uitmaakt. Hoe zet je gespreid leiderschap in en wat betekent dit voor jouw rol als schoolleider of bestuurder? Brigit van Rossum, docent aan de AVS Academie, helpt je op weg.

TEKST AGNES BROEKSEMA  
FOTOGRAFIE SHUTTERSTOCK

## Waarom zou de schoolleider het leiderschap willen delen?

“Gespreid leiderschap is geen nieuwe vorm van leiderschap, maar een proces dat zichtbaar wordt in de manier waarop je samenwerkt. In het team trekt iedereen leiderschap naar zich toe op basis van zijn of haar ervaring en expertise. Zo ontstaat een cultuur waarin je als collega's verantwoordelijkheid draagt voor de ontwikkeling en kwaliteit van de school. Wanneer je als schoolleider verantwoordelijkheid en leiderschap deelt, kun je veel meer van de ingewikkelde problematiek aan die tegenwoordig op het bordje van de school ligt. Je benut dan optimaal de diversiteit en denkcapaciteit van het hele team. Dit maakt het beroep van schoolleider minder solitair.”

## Hoe zorg je dat collega's hun leiderschapskwaliteiten ontwikkelen?

“Het proces van gespreid leiderschap gaat hand in hand met een lerende organisatie, waarin iedereen werkt aan persoonlijke groei. De rol van de schoolleider verschuift onder andere naar die van coach, waarbij je collega's helpt hun leiderschap te ontwikkelen. Kijk waar het leerpotentieel van leerkrachten zit. Wat hebben zij nodig om leiderschap te kunnen nemen? Als collega's zich zeker voelen over hun kennis en kunde durven ze over het algemeen meer verantwoordelijkheid te nemen. Als schoolleider moet je



“Als schoolleider moet je daarom eigenlijk van elke werkplek een leerplek maken.”

daarom eigenlijk van elke werkplek een leerplek maken. Dat doe je door een werkstructuur neer te zetten waarin je als team samen leert, onderzoekt, experimenteert en werkt aan onderwijskwaliteit.



Brigit van Rossum: "Werkdruk ontstaat wanneer je werk moet doen waar je niet achter staat."

teit. Daarover ga je ook met elkaar in gesprek. Zo creëer je een klimaat waarin iedere collega én het gespreid leiderschap tot bloei komen."

#### Op welke manier bepaal je wie wanneer 'de baas' is?

"Werkdruk ontstaat wanneer je werk moet doen waar je niet achter staat. Met gespreid leiderschap werk je vanuit de specifieke talenten van ieder teamlid. Omdat je een sprong vooruit maakt als het gaat om de ontwikkeling van kennis en competenties, kunnen je collega's hun vak gemakkelijker aan. Ze nemen verantwoordelijkheid op dat punt waar ze goed in zijn en weten bij wie ze kunnen aankloppen als ze gebruik willen maken van andere expertises. Doordat je als team eigenaarschap ontwikkelt en autonomie ervaart, ontstaat een compleet andere manier van samenwerken: een cultuur van erkende ongelijkheid. Elke collega heeft zijn eigen expertise. Als er op zijn kennis en kunde een

beroep wordt gedaan, heeft diegene het op dat moment voor het zeggen. Gespreid leiderschap gaat dus vooral ook over volgerschap. Hoe je een ander verantwoordelijkheid geeft en die erkent."

#### Heeft de schoolleider het dan nog wel voor het zeggen?

"Als schoolleider moet je vaker je eigen ego opzijzetten. Je bent nog steeds goed op de hoogte van alle ontwikkelingen binnen de school en het aanspreekpunt voor de buitenwereld. Maar je bent niet meer degene die altijd beslist. Je schittert vooral in ontwikkelgericht leiderschap, waarbij je je persoonlijke agenda parkeert, luistert naar wat het team nodig heeft en dit vervolgens faciliteert. In plaats van dat je je constant genoodzaakt voelt taken en verantwoordelijkheden uit handen te nemen, stimuleer je het eigenaarschap van je teamleden. Dit vergt een lange adem. Niet iedereen gaat even snel en doet het zoals jij het voor ogen hebt. Je zult de touwtjes op de juiste momenten los moeten laten en erkennen dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden."

#### Wat levert het op als je leerkrachten de ruimte geeft zich te ontwikkelen?

"De winst van gespreid leiderschap is: heelheid. Tot nu toe maken schoolleiders nog onvoldoende gebruik van alle capaciteiten die het team in huis heeft. Collega's komen op school en laten een deel van zichzelf in de fietsenstalling achter, omdat ze enkel de taak uitvoeren waarvoor ze aangenomen zijn. Eenmaal thuis

**Via gespreid leiderschap creëer je een cultuur die doorgetrokken kan worden naar bestuurlijk niveau.**

worden ze weer 'heel' en komt bijvoorbeeld de voorzitter van de voetbalvereniging, de thuismanager of de podcast-verslinder in hen tevoorschijn. Gespreid leiderschap moedigt elke collega aan om 'heel' naar school te komen. Met alle kennis en ervaring die je in je hebt. Daarmee verrijk je het team en neem je automatisch de verantwoordelijkheid die bij je past. Dit brengt meer heelheid teweeg voor ieder afzonderlijk én de school als geheel. Je bent vakmensen in plaats van uitvoerders. Als kers op de taart word je als team het levende voorbeeld van een lerende cultuur waarin iedereen zijn heelheid omarmt. Een mooiere les kun je kinderen niet geven.”

## Je zult de touwtjes op de juiste momenten los moeten laten.

tussen schoolleiders binnen de stichting, waarin plaats is voor reflectie op en ontwikkeling van de organisatie. Ook in dit verband deel je samen de verantwoordelijkheid, maar nu voor de omgeving waarin de verschillende

scholen functioneren. Voor schoolleiders en bestuurders onderling is het daarom evengoed van belang dat je leert van de dingen die je doet en hier voortdurend de dialoog over voert. Om te kijken hoe je samen de organisatie verbetert voor de gezamenlijke context. Dit levert hoe dan ook meer op dan schoolleiders die ieder onafhankelijk op hun eigen eilandje opereren.”

### Is de rol van de bestuurder hier ook van betekenis?

“Via gespreid leiderschap creëer je een cultuur die doorgetrokken kan worden naar bestuurlijk niveau. De bestuurder vervult dan in wezen dezelfde rol richting schoolleiders binnen de stichting als de schoolleider naar teamleden in de school. In deze cultuur wordt de schoolleider niet langer hiërarchisch aangesproken, maar zie je dat de bestuurder ook de verbindende en coachende rol pakt die past bij een lerende organisatie. Door goed te kijken wat de schoolleider nodig heeft voor persoonlijke groei in leiderschap en wat de organisatie nodig heeft aan kennis- en kwaliteitsontwikkeling. En door vervolgens de juiste structuren en mogelijkheden te faciliteren die hier noodzakelijk zijn. Bijvoorbeeld het gesprek

### MELD JE AAN!

Op 14 oktober 2022 start de AVS Academie weer met de leergang Gespreid Leiderschap. Deze heeft een herregistratiewaarde van 70% voor het Schoolleidersregister PO. Wil je binnen je school of stichting als team aan de slag met gespreid leiderschap? De AVS Academie biedt deze leergang ook incompany aan.

Kijk voor meer informatie op [www.avs.nl/academie](http://www.avs.nl/academie) of neem contact op via [academie@avs.nl](mailto:academie@avs.nl).

### OVER BRIGIT VAN ROSSUM

Brigit van Rossum verzorgt voor AVS Academie de leergangen *Gespreid Leiderschap* en *Leidinggeven aan Gepersonaliseerd Onderwijs*. Daarnaast is zij leiderschapscoach en directeur-eigenaar van Dair Academy voor de lerende organisatie. Brigit heeft diverse leidinggevende en bestuurlijke functies in het onderwijs bekleed.

Dit interview is in aangepaste vorm overgenomen uit *Kader*, het vakblad voor schoolleiders van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), nummer 5, januari 2022.

