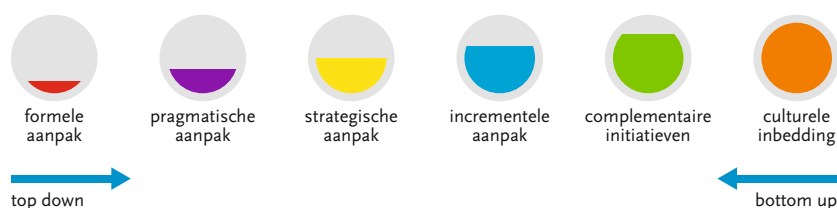


Gradaties van gespreid leiderschap

Gespreid leiderschap kan worden gezien als een proces dat niet eenvoudig is gerealiseerd. Om zicht te krijgen op de mate waarin binnen een organisatie sprake is van gespreid leiderschap kan het volgende model (zie figuur 1.1) behulpzaam zijn, gebaseerd op de taxonomie van MacBeath, Odura & Waterhouse (2005; zie ook Robinson, Hohepa & Lloyd, 2015):



Figuur 1.1 *Model voor aansturing van een organisatie, op basis van MacBeath, Odura en Waterhouse (2005).*

Helemaal links zien we een top-down aanpak die oploopt tot steeds meer een bottom-up aansturing van de organisatie:

1 De formele aanpak

Bij deze aanpak ligt het leiderschap als vanzelfsprekend bij degenen die deze rol formeel toebedeeld hebben gekregen. Besluiten worden genomen door deze formele leiders, zoals schoolleider, adjunct en bouwcoördinatoren, die samen het MT vormen. Bij deze aanpak is er duidelijkheid wie waarover beslist. De initiatieven voor verbetering komen van de schoolleiding, teamleden vragen hen om toestemming als ze van de regels willen afwijken.

2 De pragmatische aanpak

Taken, bijbehorend leiderschap en verantwoordelijkheden worden toebedeeld door de schoolleider. Dit is vooral bedoeld om de taken goed te verdelen. Teamleden worden bijvoorbeeld verantwoordelijk gesteld voor werkgroepen, zoals de sportdag, de Kinderboekenweek, enzovoort. Zij krijgen hiervoor taakuren.

3 De strategische aanpak

Taken, bijbehorend leiderschap en verantwoordelijkheden worden toebedeeld door de schoolleider, gericht op langere termijn doelen en schoolontwikkeling. Op basis van hun expertise worden coördinatoren of kartrekkers binnen het team aangewezen voor werkgroepen (of PLG's, expertisegroepen, vakgroepen) gericht op centrale thema's of speerpunten van beleid. Denk aan een werkgroep taal, ICT of didactiek. Deze coördinatoren of

kartrekkers nemen de leiding in de werkgroep en leggen verantwoording af aan de schoolleider.

4 *Een incrementele aanpak*

In deze aanpak is nog steeds sprake van toegekend leiderschap in formele rollen, zoals coördinatoren of kartrekkers van werkgroepen, maar daarnaast wordt steeds meer gebruik gemaakt van de expertise van leraren. De schoolleider moedigt leraren aan om initiatieven te nemen om het onderwijs in de school te verbeteren, bijvoorbeeld naar aanleiding van een opleiding die ze hebben gevolgd. Teamleden worden door de schoolleider in positie gezet zodat ze zelf leiderschap kunnen nemen. Vertrouwen van de schoolleider in teamleden speelt een belangrijke rol. Er is steeds meer sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

5 *Complementaire initiatieven*

Hier noemen we het geen aanpak meer, omdat leiderschap wordt genomen in plaats van gegeven. Het teamlid dat de meeste expertise en kennis heeft over een bepaald thema trekt het leiderschap naar zich toe. Dit betekent dat leraren vanuit een schoolbreed perspectief kunnen denken en handelen. Leraren zien wat nodig is en nemen zelf initiatieven. Ze doen dit vanuit een doorleefde, gezamenlijke visie op onderwijs. Er heerst een veilig ondernemersklimaat met een helder gemeenschappelijk doel, met duidelijke verwachtingen over en weer. De schoolleider richt ondersteunende structuren in (bijvoorbeeld de manier van overleggen, de communicatie over ontwikkelingen in de school), zodat teamleden de ruimte krijgen om leiderschap over schoolontwikkeling te nemen.

6 *Een culturele inbedding*

Leiderschap is bij deze variant niet meer individueel aan te wijzen, omdat binnen de groep voortdurend leiderschap wordt getoond. Er is sprake van een hecht team met een duidelijk gemeenschappelijk doel, waarin iedereen voortdurend initiatieven neemt ten behoeve van dat doel. Het nemen van leiderschap is een groepsactiviteit, het is de cultuur, the way of life geworden. Het gaat daarbij om collectieve energie en intelligentie, het leiderschap is wederkerig en waarden gedreven.

REFLECTIEVRAGEN

- In welke beschrijving herken je jouw eigen organisatie het meest? Uit welke voorbeelden blijkt dit?
- Zijn je collega's/medewerkers dezelfde mening toegedaan?
- Wat zijn de voor- en nadelen van deze wijze van aansturing van een organisatie?
- Wat is voor jou het ideale model en wat betekent dat voor de rol van de schoolleider? En wat vraagt dit van teamleden?