

Het boek is te bestellen
bij Kessels & Smit Publishers

Frank Hulsbos & Stefan van Langevelde (red.)

G E S P R E I D
LEIDER
SCHAP
in het onderwijs

elkaar invloed gunnen voor vernieuwing

INHOUD

Inleiding - Gespreid leiderschap in het onderwijs Frank Hulsbos Stefan van Langevelde	6
PRAKTIJKCASUS HET REMBRANDT COLLEGE Een nieuwe structuur voor gespreid leiderschap	18
DEEL 1 Wat is gespreid leiderschap en hoe verschilt het van klassieke leiderschapsopvattingen?	
1 - Een gespreid perspectief op leiderschap Frank Hulsbos Stefan van Langevelde Joseph Kessels	24
IN GESPREK MET DOCENTONDERZOEKERS EN HUN TEAMLEIDER De docent als onderzoeksleider: praktijkonderzoek naar schooluitval bij ROC ID College	38
2 - Gespreid leiderschap en Belichaamde Cognitie: een filosofische reflectie op leiderschap Aldo Houterman	42
IN GESPREK MET ARNOUD EVERS Gespreid leiderschap door de ogen van schoolleiders	56

DEEL 2 Hoe verhouden gespreid leiderschap en formeel leiderschap in de school zich tot elkaar?

3 - Macht, gezag en de kracht van dialoog
Hartger Wassink 60

4 - Gespreid leiderschap in een hiërarchische
organisatiestructuur 74
Machiel Bouwmans | Piety Runhaar

IN GESPREK MET JAN FASEN 92
Ontwikkelen van een onderwijsinnovatie:
de rol van de schoolleider

DEEL 3 Hoe kun je gespreid leiderschap in de school bevorderen?

5 - Leiderschap van leraren ontwikkelen en
toepassen in de school 98
Marco Snoek

6 - Ruimte maken voor gespreid leiderschap in teams Karin Derksen	110
 IN GESPREK MET HESTER DUURSEMA	126
Vorbij de alleskunner: het verbinden van strategische kwaliteiten	
7 - Conditie voor gespreid leiderschap: leren van goede voorbeelden uit de praktijk Stefan van Langevelde Frank Hulsbos Arnoud Evers	130
8 - Ontwerpprincipes voor gespreide leiderschaps- praktijken in de school Frank Hulsbos Stefan van Langevelde Joseph Kessels	148
Impressie - Leiderschap en gespreid leiderschap Aart Goedhart	164
Auteurs	170

Gespreid leiderschap in het onderwijs

Frank Hulsbos | Stefan van Langevelde

In ons werk als onderwijsonderzoekers bezoeken wij regelmatig scholen in het primair, voortgezet en beroepsonderwijs. Ons onderzoek gaat altijd om de vraag hoe een werkomgeving in de school eruitziet die leidt tot verbetering en vernieuwing van het onderwijs en de schoolorganisatie. We zijn vooral benieuwd naar de manier waarop leiderschap in de school¹ vorm krijgt. Veel mensen denken bij *leiderschap* aan daadkrachtige *leiders* met bijzondere kwaliteiten, die hen in staat stellen de kar te trekken. Leiderschap wordt ook vaak verbonden aan het leiderschap van formeel leidinggevend, zoals de teamleider, de schoolleider of de bestuurder. De schoolleider heeft een visie en ‘zet de lijnen uit’, terwijl de ‘werkvloer’ zijn opdrachten uitvoert. En wanneer het spannend wordt, bijvoorbeeld in tijden van crisis, verwachten we van hem of haar heldere en uitvoerbare oplossingen.

Talrijke voorbeelden van gespreid leiderschap

Hoewel dit denkbild over leiderschap ook in het onderwijs nog altijd domineert (Spillane, 2006; Kessels, 2012), zien wij in de praktijk juist talrijke voorbeelden van *gespreid leiderschap*, waarin leiderschap een heel andere gedaante aanneemt. We geven drie voorbeelden.

¹ In dit boek hanteren we een brede opvatting van de term ‘school’. We verwijzen hiermee niet enkel naar scholen in het primair of voortgezet onderwijs. In plaats van school kan bijvoorbeeld ook ‘onderwijsinstelling’ of ‘opleiding’ gelezen worden.

Samen praktijkonderzoek doen - Een groepje leraren van een middelbare school voor praktijkonderwijs in Alphen aan den Rijn doet onderzoek naar factoren die de motivatie van leerlingen stimuleren. In het onderzoek neemt Henk, die beschikt over goede gesprekstechnieken, interviews af met leraren en leerlingen. De hele groep analyseert samen de interviews en omdat Peter goed kan schrijven, werkt hij een onderzoeksrapportage uit. De groep doet dat onder aanmoediging en met ondersteuning van schoolleider Femke. Het onderzoek leidt tot meer keuzeruimte in het curriculum, wat ten goede komt aan de motivatie van leerlingen. Bovendien ontdekt het team dat ook leraren te weinig keuzeruimte ervaren. Dat leidt tot een wijziging in de overlegstructuur, zodat collega's gemotiveerder meedoen aan de teamvergaderingen.

Werken zonder teamleider - Docente Karin werkt bij een roc in Ede. Na het vertrek van haar teamleider wil zij verder: met haar team, maar zonder formeel leidinggevende. Ze krijgt toestemming van het college van bestuur om daarmee te experimenteren. In eerste instantie is het college bezorgd over de toekomst van het team. Karin verzamelt een aantal geïnteresseerde collega's uit haar team; samen doen ze onderzoek naar de ontwikkeling van het team en de voordelen die de nieuwe situatie brengt. Zo weten zij het college van bestuur over de streep te trekken. Inmiddels begeleidt Karin ook andere teams van het roc naar meer zelfsturing.

Een school waar ook leerlingen invloed uitoefenen - Op de democratische school De Ruimte in Soest bouwen leraren en leerlingen samen aan het onderwijs op hun privéschool. Ze hebben een gelijkwaardige stem bij het bepalen van nieuwe initiatieven en de richting die de school op gaat. Onlangs hebben Thijs en Micha, twee jonge leerlingen, het initiatief genomen om een muziekstudio te bouwen. Daarmee kunnen zij onder schooltijd hun instrumenten bespelen zonder andere leerlingen te storen.

In deze voorbeelden is leiderschap niet alleen weggelegd voor de schoolleider, maar oefenen diverse collega's invloed uit. Schoolleiders, leraren en soms ook leerlingen trekken samen op bij het oplossen van lastige vraagstukken. Ieder heeft daarbij invloed op basis van expertise en belangstelling.

Bronnen van inspiratie

Deze voorbeelden van gespreid leiderschap in de school inspireren ons. Leiderschap bestaat niet alleen uit de briljante ingevingen, het gedrag of de kenmerken van de schoolleider. Ook leraren kunnen leiden. Wie invloed uitoefent, kan per situatie verschillen, afhankelijk van de expertise die op dat moment nodig is. In de voorbeelden zien we dat leraren, zoals Henk, Peter en Karin, veel plezier beleven aan werkprocessen waarin zij wisselend leiderschap kunnen verwerven. Zij bundelen hun expertise en komen tot slimme oplossingen voor problemen.

Dit boek is geschreven voor leraren en schoolleiders die voor iedereen in de school ruimte willen scheppen om invloed uit te oefenen. Zo kunnen diverse kwaliteiten in teams worden ingezet voor verbetering en vernieuwing van het onderwijs en de schoolorganisatie. De onderzoeken en inzichten in dit boek kunnen helpen om in de praktijk handen en voeten te geven aan gespreid leiderschap.

Dilemma's, vragen en belemmeringen

Bij het nadenken over de vraag 'Hoe breng ik gespreid leiderschap in de praktijk?' kunnen schoolleiders of leraren tegen allerlei dilemma's, vragen of belemmeringen aanlopen. Wellicht herken je je daarin. Denk bijvoorbeeld aan:

- **Dilemma:** *Enerzijds willen collega's invloed uitoefenen, anderzijds zie ik dat zij wachten tot de schoolleiding het initiatief neemt.*
- **Vraag:** *Ik wil gespreid leiderschap in mijn school introduceren, maar ik weet niet waar ik moet beginnen.*
- **Belemmerende gedachte:** *Ik wil het leiderschap in mijn school spreiden, maar weet dat sommige mensen gewoon sturing nodig hebben.*

Het is vanzelfsprekend dat je in de praktijk met dit soort dilemma's, vragen en belemmeringen te maken hebt. Gespreid leiderschap kan theoretisch logisch en waardevol klinken, maar in de dagelijkse praktijk van een school lastig te realiseren zijn. Hoe ga je daarmee om?

Elk hoofdstuk in dit boek verbinden we aan een praktijkdilemma, vraag of belemmerende gedachte die je als schoolleider of leraar kunnen weerhouden om te werken vanuit gespreid leiderschap.

Opbouw van dit boek

Dit boek is opgebouwd uit drie delen waarin de hoofdstukken zijn ondergebracht. Elk boekdeel heeft een centrale onderzoeksvraag:

- **Deel 1:** Wat is gespreid leiderschap en hoe verschilt het van klassieke leiderschapsopvattingen?
- **Deel 2:** Hoe verhouden gespreid leiderschap en formeel leiderschap in de school zich tot elkaar?
- **Deel 3:** Hoe kun je gespreid leiderschap in de school bevorderen?

Diverse Nederlandse onderzoekers hebben aan de hoofdstukken een bijdrage geleverd. We bespreken per deel de hoofdstukken.

Deel 1 - Wat is gespreid leiderschap en hoe verschilt het van klassieke leiderschapsopvattingen?

Veel professionals in het onderwijs voelen zich aangetrokken tot het idee dat leiderschap verder gaat dan de invloed van de schoolleider. Tegelijkertijd zijn de meeste scholen hiërarchisch georganiseerd. Wat is gespreid leiderschap nu precies? En wat zijn de opvattingen van de meer traditionele, hiërarchische modellen? Deel 1 geeft een beschrijving van gespreid leiderschap en een verdieping vanuit de filosofie. Daarnaast beschrijven we de klassieke opvattingen van leiderschap, die uitgaan van leiderschap als individuele eigenschap en centrale sturing.

Een veelgehoord dilemma dat bij dit boekdeel past is: *Enerzijds willen collega's graag invloed uitoefenen, anderzijds zie ik dat zij wachten tot de schoolleiding het initiatief neemt.* Aan de ene kant zie je als schoolleider of leraar dat je collega's enthousiast zijn over nieuwe ideeën en invloed willen uitoefenen, anderzijds zie je dat als het erop aankomt, iedereen naar de schoolleiding kijkt. Waarom vervallen collega's toch weer in die oude patronen?

Om daar meer inzicht in te geven, laat hoofdstuk 1 zien dat de klassieke kijk op leiderschap in de school uitgaat van een of enkele individuen die invloed uitoefenen. Zo'n beeld van leiderschap geeft schijnbaar duidelijkheid en overzicht. Tegelijk komen we er steeds meer achter dat een dergelijk 'heldenperspectief' niet toereikend is voor de uitdagingen waar scholen mee te maken hebben. Bovendien ondermijnt het de bevologenheid en het vakmanschap van leraren. Er is daarom behoefte aan een nieuw, aanvullend perspectief. Frank Hulsbos, Stefan van Langevelde en Joseph Kessels gaan in op wat gespreid leiderschap is. Wat zijn de centrale kenmerken en uitgangspunten? En waarom is gespreid leiderschap een waardevol perspectief?

Een belemmerende gedachte die hier ook bij past is: *Ik wil het leiderschap in de school spreiden, maar weet dat sommige mensen gewoon sturing nodig hebben.* Het idee dat sommige mensen sturing nodig

hebben, horen we vaak. Sturing zou nodig zijn wanneer medewerkers niet de bekwaamheden hebben om een bepaalde taak uit te voeren, of wanneer ze er onvoldoende voor gemotiveerd zijn. In het eerste geval is instructie van een manager nodig, in het tweede geval een directieve stijl om de medewerker zover te krijgen dat hij aan het werk gaat. Er zouden zelfs mensen zijn die op hun werk het liefst te horen krijgen wat ze moeten doen (Kist, 2015). Het klassieke beeld van leiderschap sluit daarbij aan en gaat uit van centrale sturing. Aldo Houterman laat in **hoofdstuk 2** zien dat deze opvatting haar oorsprong vindt in een mensbeeld waarin het hoofd de controle heeft over het ondergeschikte lichaam. Vanuit de filosofie, psychiatrie en de sport biedt hij een alternatieve zienswijze. Hoe kun je kijken naar leiderschap zonder uit te gaan van centrale sturing?

Deel 2 - Hoe verhouden gespreid leiderschap en formeel leiderschap in de school zich tot elkaar?

Gespreid leiderschap veronderstelt dat leiderschap niet verbonden is aan je positie of functie, maar dat je invloed uitoefent op basis van expertise en belangstelling. Iedereen kan dus (tijdelijk) leiderschap verwerven. Tegelijkertijd heeft vrijwel iedere school ook formele leiders, zoals teamleiders, directeuren en onderwijsmanagers. Hoe verhoudt het formele leiderschap zich tot gespreid leiderschap? Gaat dat eigenlijk wel samen? In deel 2 gaan we in op deze vragen.

Een veelgehoord dilemma hierbij is: *Enerzijds wil ik als schoolleider anderen de ruimte geven om leiderschap te nemen, anderzijds ben ik formeel eindverantwoordelijk en heb ik een machtspositie.* Veel leidinggevendenden in het onderwijs zullen zich herkennen in dit dilemma. Natuurlijk wil je dat anderen – die geen formele leiderschapsfunctie hebben – ook invloed kunnen uitoefenen. Maar wat als het misgaat? Dan wordt de formele leider wel verantwoordelijk gehouden. De machtspositie die je als schoolleider bekleedt, maakt het dan lastig om met vertrouwen het leiderschap te delen met anderen. Hartger Wassink

bespreekt in hoofdstuk 3 de kwesties macht en gezag. Machtverhoudingen kunnen een belemmering zijn om invloed uit te oefenen voor degenen die geen machtspositie bekleden. Hoe kunnen formeel leidinggevendenden hun macht bespreekbaar maken en zo het leiderschap van anderen mogelijk maken?

Een ander dilemma is: *Eenzijds willen we als leidinggevendenden ruimte geven aan docententeams om verbeteringen te realiseren, anderzijds moeten we voldoen aan top-down geïnitieerde veranderingen.* Dit dilemma zal zeker herkenbaar zijn voor leidinggevendenden en docenten van grote onderwijsinstellingen, zoals roc's en hogescholen. Kan er ruimte ontstaan voor docententeams om zelf tot verbetering en vernieuwing te komen, terwijl je tegelijkertijd opdrachten vanuit de wetgever of het hoger management moet implementeren? Veel opleidingen in het mbo hebben een hiërarchische organisatiestructuur met formele managementlagen. Zo'n structuur kan gespreid leiderschap in de weg staan. In hoofdstuk 4 bespreken Machiel Bouwmans en Piety Runhaar hun onderzoek bij een roc waar docententeams aan de slag gingen met een landelijk geïnitieerde kwaliteitsverbetering. Hoe kunnen managers en teamleiders condities creëren voor gespreid leiderschap in docententeams? En welke rol kan teamleren hierbij spelen?

Deel 3 - Hoe kun je gespreid leiderschap in de school bevorderen?

Wanneer je als schoolleider of leraar de waarde van gespreid leiderschap voor jouw school ziet, waar moet je dan aandacht aan besteden om het mogelijk te maken en te ondersteunen? Wat zijn de condities voor gespreid leiderschap? Het laatste deel van het boek gaat daarop in en omvat drie hoofdstukken.

Een veelgehoord dilemma bij het werken aan condities voor gespreid leiderschap is: *Eenzijds wil ik graag leraren met expertise in positie brengen, anderzijds ben ik bang dat dit leidt tot een nieuwe manage-*

mentlaag. In een gespreide leiderschapspraktijk staat invloed los van positie. Toch kan het leraren helpen wanneer zij formele erkenning krijgen. In **hoofdstuk 5** gaat Marco Snoek in op zijn promotieonderzoek naar *teacher leaders*. Teacher leaders zijn leraren met specifieke expertise of kwaliteiten. Marco vertrekt vanuit de stelling dat leraren niet als vanzelfsprekend leiderschapskwaliteiten hebben, maar dat zij die wel kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld in masteropleidingen. Hoewel de leraren dan zijn veranderd, is de schoolomgeving nog hetzelfde. Daardoor lopen leraren tegen barrières aan bij het werken aan verbetering en vernieuwing. Hoe kunnen de schoolorganisatie, opleiding en de leraar zelf dat doorbreken, zodat teacher leaders hun opgedane kwaliteiten kunnen inzetten binnen de school?

Een vraagstuk hierbij is: *Hoe kunnen we de diverse kwaliteiten in onze school benutten?* Om gespreid leiderschap in teams mogelijk te maken, is het van belang dat teamleden niet alleen invloed verwerven, maar het hun collega's op momenten ook gunnen. Als je bijvoorbeeld weet dat een collega erg goed is in reflecteren, kun je hem of haar het beste invloed toekennen op momenten dat verdieping gevraagd wordt. Op een ander moment kun je jouw eigen kwaliteiten inzetten. Gespreid leiderschap veronderstelt dat je op die manier slim gebruik maakt van de diversiteit in het team. In **hoofdstuk 6** laat Karin Derksen zien dat het teams niet vanzelf lukt om hun diversiteit productief te maken. Teamleden maken zich er bijvoorbeeld zorgen over dat wanneer ze ruimte geven aan collega's, er minder ruimte is om zelf invloed uit te oefenen. Hoe zorg je ervoor dat alle teamleden invloed uit kunnen oefenen op basis van hun kwaliteiten?

Een ander vraagstuk is: *Ik wil graag gespreid leiderschap in mijn school, maar weet niet waar ik moet beginnen.* Welke aanknopingspunten zijn er, welke inspiratie, die mij kunnen helpen om in mijn school gespreid leiderschap vorm te geven? Samen met Arnoud Evers bespreken we in **hoofdstuk 7** twee scholen die gespreid leiderschap dagelijks in de praktijk brengen: basisschool Willibrordus en vo-school het Vathorst College. Hoe ziet gespreid leiderschap er op deze scholen uit en wat zorgt ervoor dat het van de grond komt?

Samen met Joseph Kessels formuleren we in het slothoofdstuk (hoofdstuk 8), op basis van alle voorgaande bijdragen, een antwoord op de drie centrale onderzoeksvragen.

Naast de acht hoofdstukken lees je in dit boek op verschillende plaatsen praktijkcasussen of gesprekken met schoolleiders, leraren en wetenschappers als *intermezzo*:

- Pagina 18: Praktijkcasus het Rembrandt College. Rector Bart de Grunt begon in schooljaar 2015-2016 met het bouwen aan een cultuur voor gespreid leiderschap in de school. Daartoe voerden hij en zijn collega's drastische wijzigingen door in de organisatiestructuur. Welke keuzes maakten zij?
- Pagina 38: In gesprek met docentonderzoekers en hun teamleider van roc ID College, die een jaar lang de leidende rol namen in een onderzoek om schooluitval tegen te gaan.
- Pagina 56: In gesprek met onderzoeker Arnoud Evers van het Welten-instituut. Samen met zijn collega's Isabelle Diepstraten en Karel Kreijns deed hij onderzoek naar gespreid leiderschap in de praktijk van scholengemeenschap Stichting Onderwijs Midden Limburg. Arnoud gaat in het interview in op de opvattingen over gespreid leiderschap van formeel leidinggevendenden.
- Pagina 92: In gesprek met Jan Fasen, directeur van het Mundium College in Roermond. Jan Fasen is directeur, en gelooft sterk in het leiderschap van leraren. Hoe zorgt hij dat anderen invloed kunnen uitoefenen?
- Pagina 126: In gesprek met Hester Duursema, gepromoveerd op het onderwerp 'gespreid strategisch leiderschap'. Hester zegt dat het tijd is om af te stappen van de leider als alleskunner, en te kijken hoe je kwaliteiten van mensen kunt verbinden. Hoe dat kan, licht Hester toe aan de hand van het 'strategisch leiderschapsmodel'.
- Pagina 164: Aart Goedhart sluit het boek af met een reflectie vanuit een proceskundig perspectief: wat zijn de onderliggende opvattingen die in dit boek naar voren zijn gekomen?

Tot slot

Bij het lezen van dit boek is het van belang je te realiseren dat wij met gespreid leiderschap geen voorschrijvend model presenteren dat in verschillende scholen toepasbaar is. Zoiets werkt wellicht met nieuwe lesmethoden of ICT-systemen, maar gespreid leiderschap volgt een andere logica. De bijdragen in dit boek zijn het beste te begrijpen als aanknopingspunten of inspiratiebronnen die schoolleiders of leraren kunnen helpen om in de eigen praktijk vorm te geven aan gespreid leiderschap.

Dankwoord

Achteraf gezien is dit boek een mooi voorbeeld van een product dat tot stand is gekomen op basis van gespreid leiderschap. Alle bijdragers brachten een grote diversiteit aan expertisegebieden, kwaliteiten en perspectieven in. Voor hun bijdrage willen we een aantal mensen bedanken.

Om te beginnen natuurlijk alle auteurs die een hoofdstuk schreven: Joseph Kessels, Aldo Houterman, Hartger Wassink, Machiel Bouwmans, Piety Runhaar, Marco Snoek, Karin Derksen, Arnoud Evers en Aart Goedhart. In de reacties op elkaars werk oefenden jullie niet alleen invloed uit op de inhoud van het boek, maar ook op de verrijking van kennis en inzichten van de andere auteurs - niet in de laatste plaats die van ons als redacteurs. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Joseph Kessels. Joseph, jij hebt ons al lang voor we begonnen aan dit boek aangemoedigd om gespreid leiderschap te onderzoeken en zelf in de praktijk te brengen.

Ook bedanken wij de schoolleiders, leraren en onderzoekers die we mochten interviewen rondom hun ervaringen met gespreid leiderschap in de praktijk: Bart de Grunt van het Rembrandt College, Els Osseman, Marili Pedro, Mendo van Rooy, Nellie Klaassen, Raisa Braam en Marianne Molsbergen van ROC ID College, Arnoud Evers van het Welten-instituut, Jan Fasen van het Mundium College, en Hester Duursema. De inkijkjes in jullie werkpraktijken zijn een uiterst waardevolle aanvulling op de theorie.

Tot slot willen we Samantha van Londen, Mara Spruyt en Ans Groten-dorst van Kessels & Smit Publishers enorm danken voor hun onder-steuning. Sam, veel dank dat je ons bij de les hield en zo hebt geholpen om het boek ook daadwerkelijk af te maken. Mara en Ans, jullie inhoudelijke feedback en de momenten waarop we samen van gedachten hebben gewisseld, waren onmisbaar. Het heeft enorme invloed gehad op de kwaliteit van het boek en onze eigen gedachte-vorming.

Literatuur

- Kessels, J.W.M. (2012) *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Heerlen: LOOK – Open Universiteit.
- Kist, R. (2015) 'Waarom zelfsturende teams toch niet altijd werken', *NRC Handelsblad*, 24 november. Geraadpleegd op: <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/24/waarom-zelfsturende-teams-toch-niet-altijd-werken>.
- Spillane, J.P. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Over hoe je gespreid leiderschap in de praktijk kunt brengen is meer te vinden op

www.gespreidleiderschap.nl

Gespreid leiderschap in het onderwijs

Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing

Leiderschap zien we vaak als een *individuele eigenschap*. Je hebt het of je hebt het niet. Leiders beschikken over bijzondere eigenschappen waardoor zij in allerlei situaties kunnen leiden. De rest van de organisatie beschouwen we als volger. Dit beeld van leiderschap zien we ook terug in het onderwijs. Scholen zijn over het algemeen hiërarchisch georganiseerd: de schoolleider leidt en leraren volgen.

Tegelijkertijd weten we dat voor duurzame onderwijsverbetering meer nodig is dan het leiderschap van één of enkelen. Gespreid leiderschap gaat ervan uit dat leiderschap de *eigenschap is van een groep*. Alle groepsleden kunnen invloed uitoefenen, en doen dat op basis van expertise en affiniteit. Zo is leiderschap dynamisch en wisselt het per situatie. In een gespreide leiderschapspraktijk trekken leraren en schoolleiders samen op om te bouwen aan de school en het onderwijs. Hoe geef je dat vorm? Daar gaat dit boek over.

Steeds meer schoolleiders en leraren hebben belangstelling voor de opvattingen van gespreid leiderschap. Zij vragen zich af: *hoe kunnen wij dit vormgeven in onze school?* Het in de praktijk brengen van gespreid leiderschap roept dilemma's en vragen op. Bijvoorbeeld: 'Enerzijds willen collega's graag invloed uitoefenen, anderzijds zie ik dat zij wachten tot de schoolleiding het initiatief neemt'. Of: 'Hoe kunnen we de diverse kwaliteiten in onze school benutten?'.

Om te helpen bij het zoeken naar antwoorden op dit soort praktijkvragen, werken verschillende Nederlandse experts in dit boek uit wat gespreid leiderschap is, welke spanningen het oproept met formeel leiderschap en welke condities in de school het mogelijk maken.

