



# Gedeeld leiderschap tussen schoolleiders en docenten

---

Perspectieven van schoolleiders in het vo op het delen van hun  
leidinggevende taken

---

# Gedeeld leiderschap tussen schoolleiders en docenten

---

Perspectieven van schoolleiders in het vo op het delen van hun leidinggevende taken

---

## Auteurs:

Jordi Vermeulen en Daniël van Hassel

April 2025

## Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: [info@voion.nl](mailto:info@voion.nl)

[www.voion.nl](http://www.voion.nl)

---

## DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2025. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

# Inhoudsopgave

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>          | <b>4</b>  |
| <b>1. INLEIDING .....</b>                                       | <b>8</b>  |
| 1.1. Aanleiding .....                                           | 8         |
| 1.2. Doel en vragen .....                                       | 8         |
| 1.3. Onderzoeksmethoden .....                                   | 9         |
| 1.4. Definitie van gedeeld leiderschap in dit onderzoek .....   | 10        |
| 1.5. Leeswijzer .....                                           | 11        |
| <b>2. LITERATUURVERKENNING .....</b>                            | <b>12</b> |
| 2.1. Inleiding .....                                            | 12        |
| 2.2. Gedeeld en gespreid leiderschap .....                      | 12        |
| 2.3. Redenen voor gedeeld leiderschap .....                     | 14        |
| 2.4. Opbrengsten voor schoolleiders .....                       | 14        |
| 2.5. Randvoorwaarden en risico's .....                          | 14        |
| <b>3. PERCEPTIE VAN HET BEGRIP GEDEELD LEIDERSCHAP .....</b>    | <b>16</b> |
| 3.1. Inleiding .....                                            | 16        |
| 3.2. Het begrip gedeeld leiderschap volgens schoolleiders ..... | 16        |
| 3.3. Taken die met docenten gedeeld kunnen worden .....         | 17        |
| <b>4. GEDEELD LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK .....</b>              | <b>19</b> |
| 4.1. Inleiding .....                                            | 19        |
| 4.2. Beweegredenen .....                                        | 19        |
| 4.3. Inzet van gedeeld leiderschap .....                        | 20        |
| 4.4. Behoeftte ten aanzien van gedeeld leiderschap .....        | 22        |
| <b>5. EFFECTEN EN RANDVOORWAARDEN GEDEELD LEIDERSCHAP .....</b> | <b>24</b> |
| 5.1. Inleiding .....                                            | 24        |
| 5.2. Opbrengsten .....                                          | 25        |
| 5.3. Negatieve gevolgen .....                                   | 28        |
| 5.4. Randvoorwaarden voor gedeeld leiderschap .....             | 29        |
| <b>LITERATUUR .....</b>                                         | <b>31</b> |
| <b>BIJLAGE 1: ONDERZOEKSVERANTWOORDING .....</b>                | <b>32</b> |
| <b>BIJLAGE 2: OVERZICHT FUNCTIE-INDELING .....</b>              | <b>34</b> |

# Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

## 1. Achtergrond

Dit onderzoek gaat over de inzet van gedeeld leiderschap en de effecten ervan op schoolleiders in het voortgezet onderwijs (vo). Gedeeld leiderschap, in dit onderzoek gedefinieerd als het door schoolleiders delen van leidinggevende of coördinerende taken met docenten, kan een van de manieren zijn om de aantrekkelijkheid van het beroep van schoolleider te vergroten. Signalen over tekorten en een hoge werkdruk bij schoolleiders maken meer kennis over de impact van gedeeld leiderschap nog relevanter. De vraag die centraal staat in dit onderzoek: *Hoe wordt gedeeld leiderschap in het vo toegepast en wat is de invloed op de aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap?* Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen gesteld:

- Op welke wijze en met welk doel wordt gedeeld leiderschap ingezet in het voortgezet onderwijs, welke varianten zijn gangbaar in de praktijk?
- Wat zijn de opbrengsten en negatieve effecten van gedeeld leiderschap voor schoolleiders?
- Wat zijn randvoorwaarden voor effectief gedeeld leiderschap?

## 2. Aanpak

Via een beknopte literatuurverkenning onderzochten we de omschrijvingen en perspectieven op het begrip gedeeld leiderschap. De literatuurverkenning leverde ook eerste inzichten op in de opbrengsten, negatieve effecten en randvoorwaarden voor gedeeld leiderschap. Vervolgens interviewden we twee schoolleiders om een beter beeld te krijgen van de toepassing van gedeeld leiderschap in de praktijk. De input uit deze interviews gebruikten we bij de ontwikkeling van een vragenlijst. De vragenlijst is in het najaar van 2024 via DUO Onderwijsonderzoek uitgezet onder schoolleiders in het vo (respons, N=153), en leverde antwoorden op bij de drie deelvragen. Om de resultaten van deze enquête te verdiepen zijn vervolgens interviews afgenomen met drie schoolleiders. Ook spraken we met drie docenten met leidinggevende of coördinerende taken op de scholen van deze schoolleiders, om zo meer zicht te krijgen op de ervaringen van docenten.

## 3. Inzet in de praktijk

*Op welke wijze en met welk doel wordt gedeeld leiderschap ingezet in het voortgezet onderwijs, welke varianten zijn gangbaar in de praktijk?*

Scholen die leidinggevende taken delen met docenten doen dat volgens de literatuur omdat ze gebruik willen maken van onderwijskundige expertise en leiderschapskwaliteiten in het team. Andere motieven zijn het verhogen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap en daarmee ook de motivatie van docenten. Ook delegeren schoolleiders taken om hun werkdruk te beheersen. Deze laatste twee motieven komen ook naar voren uit interviews met schoolleiders en docenten. Uit de interviews blijkt verder dat behoud van ambitieuze docenten soms ook meespeelt; een leidinggevende rol kan ervoor zorgen dat ze op de school willen blijven werken.

Vier op de vijf schoolleiders geeft aan dat ze leidinggevende of coördinerende taken delen met docenten, zo blijkt uit de enquête. Een vervolgvraag hierbij is voor welke taken schoolleiders gebruikmaken van gedeeld leiderschap en welke taken ze geschikt vinden om te delen. Een vijfde tot een derde van de respondenten uit de enquête is van mening dat docenten een of meerdere van de kerntaken van schoolleiders uit de

Beroepsstandaard helemaal kunnen uitvoeren. Het gaat om verbinding maken met de bredere omgeving, zorgen voor schoolontwikkeling, visie-gestuurd werken, de ontwikkeling van medewerkers en zorgen voor de onderwijskwaliteit. Als we vervolgens inzoomen op de taken die in de praktijk daadwerkelijk gedeeld worden, dan blijkt dat schoolleiders vooral taken delen die met leerlingzaken te maken hebben. Als leerling/teamcoördinator of als stafdocent houden docenten zich bijvoorbeeld bezig met verzuim van leerlingen, het onderhouden van contact met ouders en het aansturen van mentoren. Andere leidinggevende of coördinerende taken die schoolleiders vaak met docenten delen, hebben te maken met onderwijsontwikkeling en examenzaken.

Interviews met drie scholen (per school spraken we met een schoolleider en met een docent met wie leiderschap gedeeld wordt) geven een indruk van de concrete invulling van gedeeld leiderschap. Op deze scholen krijgen schoolleiders ondersteuning van docenten in de rol van stafdocent (leerlingcoördinator) of teamcoördinator/teamvoorzitter. Voor het stafdocentschap en teamcoördinatorschap moeten docenten solliciteren. Het is een rol of taak waar ze wekelijks gemiddeld een dagdeel tot anderhalve dag mee bezig zijn. Stafdocenten en teamcoördinatoren staan nog steeds voor de klas, hoewel ze minder les geven dan voorheen. Hun leidinggevende of coördinerende rol leidt niet tot een hogere inschaling, op één school levert het wel een toelage op. Ze werken volgens een taakomschrijving en stemmen regelmatig af met hun teamleider, die eindverantwoordelijk blijft.

#### 4. Opbrengsten en negatieve effecten

*Wat zijn de opbrengsten en negatieve effecten van gedeeld leiderschap voor schoolleiders?*

Gedeeld leiderschap verhoogt volgens respondenten van de vragenlijst de kwaliteit van het onderwijs (dit is volgens 85 procent van de respondenten het geval) en maakt volgens hen de functie van docent aantrekkelijker (90 procent is het hiermee eens). Als het gaat om opbrengsten voor specifiek de schoolleider zijn de percentages vergelijkbaar: 81 procent van de schoolleiders is van mening dat gedeeld leiderschap hun werkplezier verhoogt, 83 procent geeft aan dat de functie van schoolleider er aantrekkelijker door wordt. Als het gaat om vermindering van hun werkdruk, geeft iets meer dan de helft van de schoolleiders (57 procent) aan dat dit door gedeeld leiderschap het geval is.

Uit de vragenlijst komt verder naar voren dat gedeeld leiderschap zorgt voor meer verbinding met de werkvloer en daarmee voor een groter draagvlak onder medewerkers voor besluiten. Dankzij de docenten met leidinggevende of coördinerende taken beschikken schoolleiders over (meer) sparringpartners, wat bijdraagt aan betere besluitvorming. Ook ervaren schoolleiders meer ruimte voor andere taken, zoals het bewaken van de visie en beleidsontwikkeling. Uit interviews blijkt dat vooral deze ruimte voor andere taken bijdraagt aan het aantrekkelijker maken van het schoolleiderschap.

Uit het vragenlijstonderzoek en de interviews komen ook risico's van gedeeld leiderschap voor schoolleiders naar voren. Er kan onduidelijkheid ontstaan over wie waar verantwoordelijkheid voor is, bij de docent met wie leiderschap gedeeld wordt en bij de schoolleider, maar ook bij het team als geheel. Met als gevolg dat taken blijven liggen. Als de docent niet de juiste competenties bezit, zoals analytische vaardigheden en reflectievermogen, worden de gedeelde taken bovendien niet naar behoren uitgevoerd. Verder kan de

schoonleider veel tijd kwijt zijn aan overleg met en begeleiding van de docent, met toenemende werkdruk als gevolg. Onvoldoende afstemming is echter ook een risico, dan is de schoolleider onvoldoende op de hoogte van wat er speelt terwijl hij of zij wel de eindverantwoordelijkheid voor de gedeelde taken draagt.

Uit interviews komen nog twee andere risico's naar voren die indirect ook de schoolleider betreffen. Docenten die een leidinggevende rol krijgen gaan minder lesgeven en moeten dus deels vervangen worden, wat door het lerarentekort een uitdaging kan zijn. Verder zijn het volgens schoolleiders vaak de docenten met goede organisatorische, pedagogische en didactische competenties die voor de leidinggevende of coördinerende rol in aanmerking komen. Als zij minder voor de klas staan, legt dat druk op de rest van de sectie en het docententeam.

## 5. Randvoorwaarden

*Wat zijn randvoorwaarden voor effectief gedeeld leiderschap?*

De randvoorwaarden in de literatuur sluiten aan bij wat uit vragenlijstonderzoek en interviews naar voren komt. De belangrijkste voorwaarden waar scholen aan moeten voldoen om de genoemde opbrengsten van gedeeld leiderschap te realiseren:

- Vertrouwen, maar ingrijpen door de schoolleider waar nodig;
- Goede taakverdeling;
- Goede begeleiding door de schoolleider en scholing van schoolleider en docent.

Randvoorwaarden die alleen uit vragenlijstonderzoek en interviews naar voren kwamen:

- Aanwezigheid van de juiste competenties bij schoolleider (als het gaat om aansturing) en bij de docent met wie leiderschap gedeeld wordt (vermogen tot analyseren en reflectie);
- Draagvlak in de school voor gedeeld leiderschap en de aanwezigheid van een feedbackcultuur;
- Voldoende tijd voor overleg en afstemming.

## 6. Conclusie: werk van schoolleider aantrekkelijker, werkdruk verandert niet per se

De belangrijkste conclusie is dat schoolleiders kunnen profiteren van het delen van leidinggevende en coördinerende taken met docenten, maar onder voorwaarden. Door een deel van hun taken te delegeren, kunnen ze aan de slag met zaken waar ze graag mee bezig zijn, zoals beleidsontwikkeling. De docent met wie leiderschap wordt gedeeld is daarnaast een welkome sparringpartner. De gevolgen voor de werkdruk van de schoolleider zijn minder eenduidig: enerzijds nemen docenten met wie zij leiderschap delen hen werk uit handen, anderzijds vergt afstemming en begeleiding ook een tijdsinvestering van de schoolleider. De mate waarin schoolleiders profiteren van gedeeld leiderschap blijkt dan ook sterk afhankelijk van de kwaliteiten van de docent met wie zij leiderschap delen.

## 7. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen komen we tot de volgende aanbevelingen voor schoolbesturen:

- Zorg voor een duidelijke taakomschrijving en verdeling van taken en verantwoordelijken tussen schoolleider en de docent met wie leiderschap wordt gedeeld.

- Maak voldoende (tijd voor) onderlinge afstemming en voor passende begeleiding van de docent met wie leiderschap wordt gedeeld.
- Heb aandacht voor competenties die zowel de schoolleider als de docenten met wie leiderschap wordt gedeeld, moeten bezitten voor gedeeld leiderschap. Zonder deze competenties kunnen deze docenten hun taken niet goed vervullen en kunnen schoolleiders hen niet goed begeleiden.
- Anticipeer op (mogelijke) verschuivingen in de formatie. Heb oog voor wat het betekent als de docent met wie leiderschap wordt gedeeld minder les gaat geven. Kan de vaksectie dit dragen? Is voldoende vervanging beschikbaar? En heeft de vervangende docent vergelijkbare capaciteiten als de docent die een leidinggevende of coördinerende rol gaat vervullen?

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Binnen het voortgezet onderwijs (vo) zijn signalen van toenemende tekorten aan schoolleiders. Uit een peiling in drie grote steden bleek bijvoorbeeld een tekort aan schoolleiders van tussen de 5 en 6 procent (AVS, VO-Raad, 2023). Er kan een grote uitstroom van schoolleiders verwacht worden, gelet op een relatief grote groep schoolleiders die binnen een aantal jaren de pensioengerechtigde leeftijd bereikt (Van Nuland en Van den Berg, 2021). Het is dus van belang om aandacht te hebben voor de aantrekkelijkheid van het beroep. Schoolleiders ervaren hun werk echter vaak als intensief (Van Zijtveld & Van Hassel, 2023) en 60 procent van de docenten overweegt het schoolleiderschap niet, vanwege het beeld dat de werkdruk van schoolleiders hoog is (Van Nuland en Van den Berg, 2021). Ook voor schoolleiders is de hoge werkbelasting een reden om niet door te willen groeien naar een hogere schoolleidersfunctie zoals rector en bestuurder, en om richting de pensioengerechtigde leeftijd minder uren te gaan werken (Van Zijtveld en Van Hassel, 2023).

Gedeeld leiderschap waarbij andere medewerkers leidinggevende taken van de schoolleider uitvoeren kan een manier zijn om de functie van schoolleider te verlichten en de aantrekkelijkheid van het beroep te vergroten. Weinig is echter nog bekend over de wijze waarop schoolleiders gedeeld leiderschap in de praktijk vormgeven en wat het effect hiervan is op de schoolleider. Leidt het delen van leidinggevende en coördinerende taken tot minder werkdruk en meer werkplezier bij schoolleiders?

## 1.2. Doel en vragen

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de toepassing en werking van gedeeld leiderschap in het voortgezet onderwijs en de effecten ervan op de schoolleider<sup>1</sup>. Het perspectief van de schoolleider staat centraal, maar voor een completer beeld belichten we deels ook het perspectief van docenten.

Hiermee komen we tot de volgende hoofdvraag: *Hoe wordt gedeeld leiderschap in het vo toegepast en wat is de invloed op de aantrekkelijkheid van het schoolleiderschap?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden stellen we de volgende deelvragen:

- Op welke wijze en met welk doel wordt gedeeld leiderschap ingezet in het voortgezet onderwijs, welke varianten zijn gangbaar in de praktijk?
- Wat zijn de opbrengsten en negatieve effecten van gedeeld leiderschap voor schoolleiders?
- Wat zijn randvoorwaarden voor effectief gedeeld leiderschap?

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek hanteren we de definitie van schoolleider uit de Beroepsstandaard schoolleiders vo (2024). Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. Het kan gaan om teamleiders, afdelingsleiders, (con)rectoren, (adjunct-)directeuren, locatiedirecteuren, directeuren, stafbureau of directeuren beheer en financiën.

### 1.3. Onderzoeksmethoden

Het onderzoek hebben we uitgevoerd via een combinatie van verschillende methoden: literatuurverkenning, enquête en interviews. Onderstaande tabel geeft per deelvraag weer welke methode we daarvoor hebben toegepast. Hierna lichten we de gebruikte methoden toe.

Tabel 1.1. Onderzoeksmethode per onderzoeksvraag

| Onderzoeksvraag                                                                                                                              | Methode                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Op welke wijze en met welk doel wordt gedeeld leiderschap ingezet in het voortgezet onderwijs, welke varianten zijn gangbaar in de praktijk? | Literatuurverkenning, enquête, oriënterende interviews |
| Wat zijn de opbrengsten en negatieve effecten van gedeeld leiderschap voor schoolleiders?                                                    | Literatuurverkenning, enquête, verdiepende interviews  |
| Wat zijn randvoorwaarden voor effectief gedeeld leiderschap?                                                                                 | Literatuurverkenning, enquête, verdiepende interviews  |

Allereerst hebben we een verkenning gedaan van de bestaande literatuur over gedeeld leiderschap in het onderwijs. Dit had tot doel om in kaart te brengen wat bekend is over gedeeld leiderschap en welke betekenis en invulling eraan worden gegeven. Voor de literatuurverkenning is in Google Scholar gezocht op 'gedeeld leiderschap' en 'gespreid leiderschap'. Ook is in de gevonden literatuur gebruikt gemaakt van de bronnenlijsten om meer relevante publicaties te vinden.

Ten tweede voerden we voorafgaand aan het uitzetten van een vragenlijst twee oriënterende interviews met schoolleiders (een rector en een afdelingsleider) aan de hand van een interviewleidraad. Deze gesprekken hadden vooral tot doel om het begrip gedeeld leiderschap scherper te krijgen en ondersteunden de ontwikkeling van vragen voor een enquête. Aan schoolleiders zijn verschillende definities van gedeeld leiderschap, zoals aangetroffen in de literatuur, voorgelegd en is gevraagd in hoeverre ze zich hierin herkennen. Ook is gevraagd hoe gedeeld leiderschap op hun school wordt ingevuld en met welke invulling ze nog meer bekend zijn. De werving voor de eerste ronde vond plaats via een oproep op de website en in de nieuwsbrief van Voion. De interviews vonden plaats in oktober 2024 via Teams en duurden circa 45 minuten.

Ten derde is in de periode oktober-november 2024 een enquête onder schoolleiders in het vo uitgezet om de percepties van gedeeld leiderschap en de toepassing in de praktijk breder in kaart te brengen. Om meer zicht te krijgen op welke taken schoolleiders delen met docenten, zijn de kerntaken uit de Beroepsstandaard Schoolleiders VO<sup>2</sup> voorgelegd. Deze enquête is uitgezet via DUO Onderwijsonderzoek. Aan deze enquête hebben in totaal 153 schoolleiders van verschillende scholen deelgenomen. De respons is nagenoeg

---

<sup>2</sup> <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/beroepsstandaard-schoolleiders-vo>

representatief voor wat betreft de verdeling van schoolleiders naar provincie waar zij werken. In bijlage 2 is een analyse van de respons en overzicht van de verschillende achtergrondkenmerken van deelnemers te vinden.

Tot slot hebben we na het vragenlijstonderzoek opnieuw interviews afgenomen om dieper in te kunnen gaan op de resultaten van de vragenlijst. We spraken met vijf personen, waaronder drie schoolleiders (allen team- of afdelingsleider) en drie docenten met leidinggevende of coördinerende taken op dezelfde school. De schoolleiders waarmee we spraken hadden zich via de vragenlijst opgegeven voor een interview. Bij de selectie van de kandidaten was leidend of 'hun' vorm van gedeeld leiderschap veel voorkomt. Voor de vaststelling welke vormen vaak voorkomen baseerden we ons op de resultaten van de enquête. Via de geïnterviewde schoolleiders kwamen we in contact met drie docenten die op hun school een leidinggevende of coördinerende rol vervullen. Voor de gesprekken met schoolleiders en docenten maakten we gebruik van een leidraad. De interviews vonden plaats in januari 2025, werden afgenomen via Teams en duurden 45 minuten. De achtergrondkenmerken van de deelnemers uit de oriënterende en verdiepende interviews zijn terug te vinden in bijlage 2.

#### **1.4. Definitie van gedeeld leiderschap in dit onderzoek**

In de literatuur bestaat geen eenduidige omschrijving van gedeeld leiderschap. In dit onderzoek gaan we bij gedeeld leiderschap uit van de volgende omschrijving: *Schoolleiders delen leidinggevende of coördinerende taken met docenten, die docenten in samenspraak met de schoolleider uitvoeren*<sup>3</sup>. In hoofdstuk 2 gaan we nader in op hoe gedeeld leiderschap in de literatuur is beschreven en waarom we voor deze definitie kiezen.

#### ***Perceptie gedeeld leiderschap in de enquête en interviews***

In de enquête en interviews hebben we onze vooraf bepaalde definitie van gedeeld leiderschap bij dit onderzoek benadrukt, waarbij we het hebben over het delen van schoolleiderstaken met docenten. Het gaat daarbij om taken die docenten in samenspraak met de schoolleider uitvoeren. Uit de open antwoorden in de enquête kunnen we afleiden dat de meningen en ervaringen van schoolleiders hier ook vooral over gaan. Echter enkele open antwoorden in de enquête laten zien dat de respondenten gedeeld leiderschap soms breder hebben opgevat, waarbij zij ook denken aan het delen van taken tussen schoolleiders. Dit kan een invloed hebben gehad op een deel van de resultaten. In nog mindere mate speelt dit een rol bij de interviews, waarin de focus in het gesprek lag op een specifiek voorbeeld van gedeeld leiderschap dat aansloot op onze definitie.

---

<sup>3</sup> Deze keuze sluit aan bij wat we in de meeste bronnen over gedeeld leiderschap tegenkomen: in veel gevallen gaat het om het delen van leiderschap met docenten. Wel zien we in de antwoorden van ons vragenlijstonderzoek (zie hoofdstuk 3) dat sommige respondenten gedeeld leiderschap breder interpreteren; leiderschap kan volgens hen ook gedeeld worden tussen schoolleiders of met andere medewerkers dan alleen docenten.

## 1.5. Leeswijzer

Aan het begin van dit rapport zijn een samenvatting en conclusie van het onderzoek opgenomen. Het vervolg van dit rapport is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 2** geeft weer wat uit eerder onderzoek bekend is over het begrip gedeeld leiderschap en de effecten in de praktijk.
- **Hoofdstuk 3** gaat over de visie van schoolleiders op gedeeld leiderschap; wat verstaan ze eronder en welke taken vinden ze geschikt om met docenten te delen. Het gaat hier om bevindingen uit interviews en resultaten van de enquête.
- **Hoofdstuk 4** beschrijft de redenen van schoolleiders voor gedeeld leiderschap, het aandeel schoolleiders dat gedeeld leiderschap toepast en de taken die schoolleiders daadwerkelijk met docenten delen. Ook hier gaat het om bevindingen uit interviews en resultaten van de enquête.
- **Hoofdstuk 5** gaat in op de opbrengsten en negatieve effecten van gedeeld leiderschap voor schoolleiders en de randvoorwaarden voor effectief gedeeld leiderschap. Net als bij hoofdstuk 3 en 4 gaat het hier om bevindingen uit interviews en resultaten van de enquête.

Mogelijk is de rol van de schoolleider in de organisatie van invloed op hoe zij taken met docenten delen en hoe zij deze vorm van gedeeld leiderschap ervaren. Bij de analyse van de enquêteresultaten in dit rapport maken we daarom onderscheid tussen enerzijds deel- en eindverantwoordelijk schoolleiders en anderzijds middenmanagers<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Zie bijlage 4 voor een overzicht van de functies die onder deze hoofdcategorieën vallen. Vanwege beperkte aantallen zijn deelverantwoordelijk- en eindverantwoordelijk schoolleiders samengevoegd.

## 2. Literatuurverkenning

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk belichten we hoe in de literatuur de concepten gedeeld en gespreid leiderschap staan beschreven. Vervolgens gaan we in op wat eerdere onderzoeken hebben laten zien over de redenen om gedeeld leiderschap in scholen in te zetten, wat opbrengsten voor schoolleiders zijn, en welke randvoorwaarden belangrijk zijn om de uit de literatuur bekende opbrengsten van gedeeld leiderschap te realiseren.

### 2.2. Gedeeld en gespreid leiderschap

In de literatuur bestaat geen eenduidige omschrijving van gedeeld leiderschap (tabel 2.1). Bepaalde publicaties maken onderscheid tussen gedeeld en gespreid leiderschap, terwijl andere bronnen deze begrippen gebruiken als synoniemen. Volgens veel bronnen is bij *gedeeld* leiderschap sprake van toewijzing van een leidinggevende rol door een schoolleider aan een medewerker en is die rol structureel. Daarentegen nemen bij *gespreid* leiderschap medewerkers zelf een leidinggevende rol, al naar gelang de situatie. Ook over het hier genoemde onderscheid tussen gedeeld en gespreid leiderschap bestaat in de literatuur echter geen consensus.

Verder biedt de literatuur geen eenduidig beeld van welke professionals leiderschap delen. Omschrijvingen variëren van breed naar smal: volgens bepaalde auteurs is leiderschap niet voorbehouden aan een specifieke groep medewerkers, maar kan al het onderwijspersoneel een leidende rol op zich nemen (Van den Berg & Scheeren, 2021). Anderen spitsen gedeeld leiderschap toe op docenten (Ros et al., 2022), op schoolleiders onderling (Departement Onderwijs en Vorming, z.d) of spreken van gedeeld leiderschap als twee personen samen de functie van schoolleider vervullen (Van Miltenburg et al., 2022).

Tabel 2.1. Gebruik van de concepten gedeeld en gespreid leiderschap

| Bron                                   | Definitie/omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gedeeld leiderschap</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Van der Hilst (2019)                   | Leiderschapsvorm, waarbij het leiderschap in de organisatie zoveel mogelijk verspreid wordt, met deskundigheid en niet de hiërarchische positie als bepalende factor.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Van den Berg, Scheeren (2021)          | Gedeeld leiderschap is een leiderschapspraktijk waarbij het leiderschap wordt gedeeld door de schoolleider en overig onderwijspersoneel.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Van Miltenburg et al. (2022)           | Leidinggevende taken verdelen onder het personeel (...). Gedeeld leiderschap kan ook betekenen dat meerdere mensen samen de functie van schoolleider uitoefenen.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Departement Onderwijs en vorming (z.i) | Bij gedeeld leiderschap kunnen zowel formeel als niet-formeel leidinggevend leiderschapstaken op zich nemen. Meerdere leden van het schoolteam krijgen dan een verantwoordelijkheid, zonder evenwel de eindverantwoordelijkheid te dragen. De auteurs van deze Vlaamse publicatie focussen vervolgens op gedeeld leiderschap van een leidinggevend team, dat alleen uit formele leidinggevend leiderschap bestaat. |
| Onderwijsinspectie.nl <sup>5</sup>     | Gedeeld leiderschap is een vorm van leiderschap met een actieve rol voor docenten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>5</sup> <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwijssectoren/primair-onderwijs/schoolverschillen/onderwijskundig-leiderschap>

Tabel 2.1.(vervolg)

| Bron                                          | Definitie/omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ros et al. (2022)                             | Docenten krijgen een formele rol als coördinator of kartrekker toebedeeld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Wessum, L. van, Ros, A., & Runhaar, P. (2022) | De term gedeeld leiderschap [wordt vooral gebruikt] voor het delegeren van taken door schoolleiders.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| VO Academie (2022)                            | Wanneer medewerkers door een formele leider een formele rol toebedeeld krijgen, spreken we van gedeeld (formeel) leiderschap.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Gespreid leiderschap</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Van Zijtveld, Van Hassel (2023)               | Gespreid leiderschap betekent dat het leiderschap niet alleen ligt bij de schoolleider, maar ook teamleden op een bepaald thema leiderschap [kunnen] hebben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Website Stichting leerkracht <sup>6</sup>     | Een perspectief op leiderschap dat veronderstelt dat iedereen in de school kan leiden. Leiderschap verwerf je op basis van affiniteit met een vraagstuk en de expertise die je in kunt brengen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ros et al. (2022)                             | Een combinatie van formeel en informeel leiderschap in de school, uitgaande van het idee dat teamleden op basis van expertise een leiderschapsrol nemen en gegund krijgen. Zo'n leiderschaps- of kartrekkersrol varieert per speerpunt voor onderwijsverbetering. [...] Bij gespreid leiderschap liggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, maar blijft de schoolleider eindverantwoordelijk. Bij gespreid leiderschap staat het teamlid met de expertise op en neemt de leiding.                                                                                                |
| Wessum, L. van, Ros, A., & Runhaar, P. (2022) | De term gespreid leiderschap wordt vooral gebruikt voor de leiderschapsinitiatieven onder docenten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| VO Academie (2022)                            | Gespreid leiderschap kan worden gedefinieerd als "een perspectief op leiderschap dat veronderstelt dat iedereen in de school kan leiden. Leiderschap verwerf je op basis van affiniteit met een vraagstuk en de expertise die je in kunt brengen om dat vraagstuk op te lossen. Niet je positie, maar een gunning (toekenning) door collega's verschaft je het recht om invloed uit te oefenen in een specifieke situatie."                                                                                                                                                                            |
| Onderwijsraad (2016)                          | (...) Hierbij past een vorm van leiderschap waarin docenten zelf initiatief kunnen nemen en bepaalde leiderschapstaken op zich kunnen nemen. Een vorm van leiderschap die hier ruimte voor laat, is gedeeld of gespreid leiderschap. Deze vorm van leiderschap wordt niet gedelegeerd of verbonden aan een formele positie, zoals die van directeur of teamleider. Het gaat hierbij om leiderschap als rol, als proces dat zich voordoet in samenwerking tussen mensen. Wie dat leiderschap neemt en verwerft staat niet vast, maar kan verschillen per situatie, per activiteit en door de tijd heen. |

Het gebrek aan eenduidigheid over de definitie en precieze invulling van gedeeld leiderschap maakt het beantwoorden van de onderzoeksvragen lastig. Over welke praktijk hebben we het precies? Het kan voor de beoogde doelen, opbrengsten en randvoorwaarden uitmaken of scholen werken met duo-schoolleiderschap, of dat schoolleiders taken structureel<sup>7</sup> delegeren naar leraren of (ook) naar andere medewerkers. Die doelen, opbrengsten en randvoorwaarden kunnen ook anders zijn als er sprake is van een

<sup>6</sup> [Stichting leerkracht](#), geraadpleegd februari 2025.

<sup>7</sup> Met structureel bedoelen we dat de docent de leidinggevende rol toegewezen heeft gekregen voor langere tijd, en die tijd kan ook onbepaald zijn. In principe is de minimale duur dat deze rol vervuld wordt een schooljaar, aangezien het bij de leidinggevende rol op veel scholen gaat om een taak die toebedeeld wordt bij het jaarlijks vastgestelde taakbeleid.

leiderschapspraktijk waarbij medewerkers op scholen zelf een leidinggevende rol nemen, en dat het per situatie wisselt wie de leider is.

### **Definitie gedeeld leiderschap in dit onderzoek**

Zoals aangegeven in de inleiding, verstaan we in dit onderzoek onder gedeeld leiderschap dat schoolleiders *leidinggevende en coördinerende* taken met docenten delen, die docenten in samenspraak met de schoolleider uitvoeren. Gespreid leiderschap, waarbij medewerkers zelf een leidinggevende rol op zich nemen, al naar gelang de situatie, laten we in onze definitie buiten beschouwing. Hier is om praktische redenen voor gekozen. Respondenten hebben naar verwachting een concretere voorstelling van de inzet van docenten met een structureel leidinggevende rol (toegekend door de schoolleider), dan van een situatie op school waarbij docenten zelf een leiderschapsrol op zich nemen al naar gelang de situatie en waarbij telkens wisselt wie er leider is. Hoewel we erkennen dat verschillende typen medewerkers waaronder schoolleiders onderling het werk van de schoolleider kunnen verlichten, leggen we in dit onderzoek de focus op de rol van docenten. Zij vormen de grootste groep in het onderwijs en hun rol bij gedeeld leiderschap komt veelvuldig terug in de literatuur.

### **2.3. Redenen voor gedeeld leiderschap**

Enkele publicaties gaan in op de redenen voor gedeeld leiderschap in de vorm die in dit onderzoek centraal staat. Zo geeft de Onderwijsraad (2021) aan dat scholen die docenten een formele leidinggevende of coördinerende rol geven hiermee *gebruik maken van de onderwijskundige expertise en de leiderschapskwaliteiten* binnen het team. Een andere reden is *meer motivatie* bij de betrokken docenten doordat ze *meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap ervaren*. Ook kunnen schoolleiders met het delegeren van leiderschapstaken hun *eigen werkdruk beheersen*. Van Miltenburg en collega's (2022) voegen daar op basis van onderzoek onder schoolleiders in het primair onderwijs twee motieven aan toe: docenten doen ervaring op met leidinggeven waardoor de *overstap van docent naar schoolleider eenvoudiger wordt*, en bij uitval zijn *schoolleiders makkelijker te vervangen*.

### **2.4. Opbrengsten voor schoolleiders**

Effectonderzoek naar daadwerkelijke opbrengsten van gedeeld leiderschap, zoals in dit onderzoek gedefinieerd, zijn we niet tegengekomen. Wel kunnen we uit de hiervoor genoemde redenen mogelijke opbrengsten voor schoolleiders afleiden. Genoemd is al de beheersing van werkdruk, doordat schoolleiders taken delegeren, en de makkelijker te regelen vervanging bij afwezigheid. Verder ligt het in de lijn der verwachting dat het voor een schoolleider prettig is om te werken met personeel dat zich meer verantwoordelijk, eigenaar en gemotiveerder voelt.

### **2.5. Randvoorwaarden en risico's**

Bij de beschreven randvoorwaarden voor gedeeld leiderschap in de literatuur wordt niet altijd duidelijk welke specifieke invulling van leiderschap het betreft. Zoals bij de Onderwijsraad (2016) die gedeeld en gespreid leiderschap als synoniemen gebruikt. Met in het achterhoofd docenten die een structurele rol als leider krijgen van de schoolleiding, lijkt het aannemelijk dat bij deze vorm de volgende voorwaarden van belang zijn om risico's te beperken en de potentiële opbrengst te realiseren:

- *Vertrouwen geven* aan diegenen in de organisatie met wie leidinggevende taken worden gedeeld (Van Zijtveld, Van Hassel, 2023; Departement Onderwijs en Vorming, z.j.). De Onderwijsraad (2016)

heeft het in dit verband over '*durven loslaten*'. Schoolleiders kunnen terughoudend zijn in het loslaten van taken, omdat ze vrezen de controle kwijt te raken of omdat ze denken dat ze het zelf beter kunnen. Maar loslaten is nodig om docenten in hun leidinggevende rol te laten groeien. Fouten maken hoort bij dit proces. Goede communicatie draagt bij aan onderling vertrouwen, net als regelmatige afstemming. Ook helpt het als de schoolleider en de docent met leidinggevende taken op dezelfde golflengte zitten over de schoolvisie en handelen vanuit gelijke waarden (Departement Onderwijs en Vorming, z.j).

- Een goede *onderlinge taakverdeling*, waarin staat vastgelegd wie welke verantwoordelijkheid heeft en wie formeel eindverantwoordelijk is (Departement Onderwijs en Vorming, z.j).
- *Begeleiden van* diegenen in de organisatie met wie leidinggevende taken worden gedeeld. De schoolleider heeft een coachende rol en biedt de docent met leidinggevende taken waar nodig ondersteuning. Deze begeleiding vraagt ook weer bepaalde vaardigheden van de schoolleider.
- *Ingrijpen waar nodig*. We gaven al aan dat de Onderwijsraad adviseert om te durven loslaten. Tegelijk geeft de raad aan dat een goede balans nodig is: teveel taken loslaten is ook onwenselijk, hierdoor kan de kwaliteitsnormen onder druk komen te staan, of het handelen van de docent met een leidinggevende rol kan teveel afwijken van de visie van de school. Soms is ingrijpen door de schoolleider nodig.

### 3. Perceptie van het begrip gedeeld leiderschap

#### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- Bijna 90 procent van de respondenten herkent zich in de definitie van gedeeld leiderschap waarbij docenten leidinggevende of coördinerende taken uitvoeren in samenspraak met de schoolleider.
- Bijna 60 procent van de respondenten is van mening dat het bij gedeeld leiderschap gaat om het delegeren van schoolleiderstaken.
- Een vijfde tot een derde van de respondenten vindt dat docenten een of meerdere van de kerntaken van schoolleiders uit de Beroepsstandaard helemaal kunnen uitvoeren. Het gaat om verbinding met de bredere omgeving, schoolontwikkeling, visie-gestuurd werken, de ontwikkeling van medewerkers en de onderwijskwaliteit.
- 75 procent van de respondenten vindt dat het bij gedeeld leiderschap gaat om leidinggeven aan veranderingen op school.

#### 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van vragenlijstonderzoek onder 153 schoolleiders in het vo en van acht interviews (met vijf schoolleiders en met drie leraren met wie leiderschap gedeeld wordt). De opvattingen van schoolleiders over de betekenis gedeeld leiderschap komen aan bod (3.2) evenals de taken die zich er volgens schoolleiders voor lenen om met docenten te delen (3.3).

#### 3.2. Het begrip gedeeld leiderschap volgens schoolleiders

##### ***Schoolleiders herkennen zich in de definitie van gedeeld leiderschap met de rol van docenten***

Zoals eerder aangegeven verstaan we in dit onderzoek onder gedeeld leiderschap dat schoolleiders leidinggevende en coördinerende taken delen met docenten. Bijna alle schoolleiders die de enquête invulden verstaan hier hetzelfde onder: bijna 90 procent van de schoolleiders vindt dat bij gedeeld leiderschap docenten een rol spelen en dat zij leidinggevende of coördinerende taken uitvoeren in samenspraak met de schoolleider.

Circa 30 procent van de respondenten vindt dat gedeeld leiderschap ook nog wat anders betekent. De toelichting bij dit antwoord komt grofweg neer op twee aanvullingen: men vindt dat gedeeld leiderschap (ook) betekent dat beleidsvoorstellen en ontwikkelinitiatieven van onderop in de organisatie komen, en dat er bij elke medewerker sprake kan zijn van gedeeld leiderschap, dus niet alleen bij schoolleiders en docenten. Twee respondenten hebben een smallere opvatting: zij verstaan onder gedeeld leiderschap dat de directeur het leiderschap deelt met teamleiders.

Zoals in hoofdstuk 2 benoemd erkennen we dat deze varianten van gedeeld leiderschap bestaan, maar hebben we in de enquêtes en interviews de focus gelegd op de rol van docenten.

### **Meerderheid schoolleiders vindt dat gedeeld leiderschap het delegeren van taken betekent**

Bijna 60 procent van de respondenten is van mening dat het bij gedeeld leiderschap gaat om het delegeren van schoolleiderstaken, 26 procent is hier neutraal over en 15 procent vindt dat het daar niet om gaat. Schoolleiders uit het middenmanagement zien relatief het vaakst het delegeren van schoolleiderstaken als onderdeel van gedeeld leiderschap: 63 procent is het ermee eens, tegenover 55 procent voor de deel-/eindverantwoordelijk schoolleiders.

### **3.3. Taken die met docenten gedeeld kunnen worden**

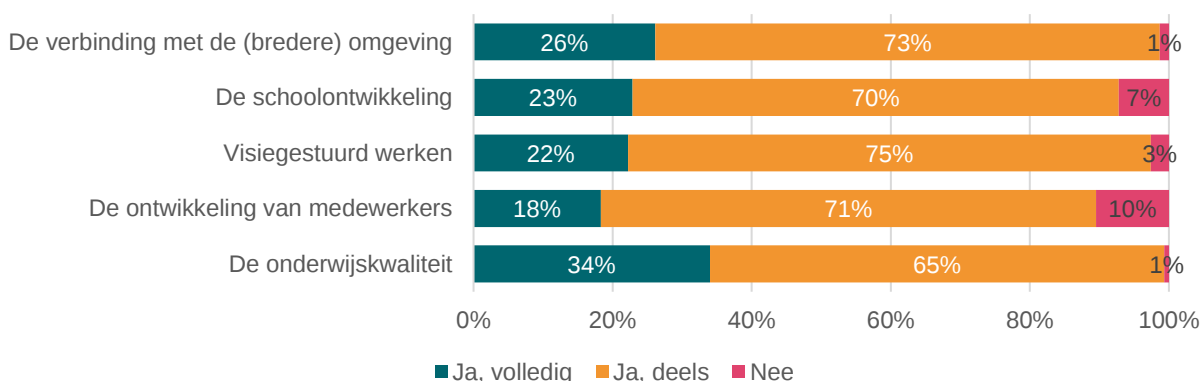
#### ***Bij alle kerntaken schoolleiders rol weggelegd voor docenten***

Aan schoolleiders zijn kerntaken uit de Beroepsstandaard voor schoolleiders voorgelegd. Hen is gevraagd bij welke van deze taken docenten (deels of volledig) een leidinggevende rol kunnen nemen. Bijna alle schoolleiders vinden dat dit deels of volledig mogelijk is (Figuur 3.3). Zoomen we vervolgens in op de mate waarin zij dit mogelijk achten, dan blijkt dat twee derde tot driekwart vindt dat dit deels bij de kerntaken mogelijk is. Een vijfde tot een derde heeft bij de kerntaken aangegeven dat dit volledig mogelijk is. Voor een volledig leidinggevende rol voor docenten is de meeste steun bij de taak Onderwijskwaliteit. Het minst vaak is er steun voor een volledige rol van docenten bij de taak Ontwikkeling van medewerkers.

Bijna een kwart (24 procent) van de schoolleiders ziet andere taken die geschikt zijn om te delen met docenten. Hierbij gaat het om het aansturen van een sectie, zorgondersteuning en leerlingbegeleiding, teamfunctioneringsgesprekken, teamvoorzitterschap, maar ook aannamebeleid en formatie.

Tussen middenmanagers en deel-/eindverantwoordelijk schoolleiders zien we bij de kerntaken beperkte verschillen in het aandeel dat een leidinggevende rol voor docenten ziet (niet in figuur).

*Figuur 3.3: Hieronder ziet u kerntaken van u als schoolleider. Vindt u dat docenten hier een leidinggevende rol in kunnen nemen?<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Totaal schoolleiders, N=153; deel/eindverantwoordelijk schoolleiders, N=74; middenmanagement, N=50.  
Bron: enquête schoolleiders 2024.

#### ***Leidinggeven aan veranderingen***

Uit eerdere onderzoeken komt naar voren dat het bij gedeeld leiderschap kan gaan om het leidinggeven aan veranderingen op school. Dit hebben we in de enquête als stelling aan schoolleiders voorgelegd. Uit de

antwoorden komt naar voren dat een meerderheid van de schoolleiders (75 procent) vindt dat dit het type taken is dat bij gedeeld leiderschap hoort. Deel-/eindverantwoordelijk schoolleiders (78 procent) vinden dit relatief wat vaker dan schoolleiders uit het middenmanagement (71 procent).

## 4. Gedeeld leiderschap in de praktijk

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- Schoolorganisaties zetten gedeeld leiderschap in om schoolleiders te ontlasten, meer uitdaging te bieden voor docenten en meer draagvlak te creëren.
- Driekwart van de schoolleiders uit de enquête past gedeeld leiderschap toe, waarbij docenten leidinggevende of coördinerende taken hebben. Bijna de helft geeft aan dat (ook) andere schoolleiders binnen hun schoolorganisatie deze vorm van gedeeld leiderschap toepassen.
- De taken waarvoor schoolleiders gedeeld leiderschap toepassen hebben te maken met leerlingzaken (zoals organiseren van stages en aansturen van mentoren), onderwijsontwikkeling (zoals taal- en rekenbeleid) en examenzaken (de organisatie en coördinatie van school- en eindexamens).
- Twee veelvoorkomende varianten van gedeeld schoolleiderschap zijn de inzet van een stafdocent/teamcoördinator en een teamvoorzitter. De stafdocenten/teamcoördinatoren sturen bijvoorbeeld mentoren aan, fungeren als sparringpartner en leiden soms de rapportvergaderingen. De teamvoorzitters plannen de overleggen, stellen de agenda op, zitten de overleggen voor en gaan na of het team opereert in lijn met het jaarplan.
- Bijna 30 procent van de schoolleiders vindt het wenselijk dat er op hun school meer leidinggevende of coördinerende taken met docenten worden gedeeld dan nu het geval is, de helft vindt dat niet wenselijk.

### 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk geven we resultaten weer over de daadwerkelijke toepassing van gedeeld leiderschap in het vo. Het gaat om resultaten van vragenlijstonderzoek onder 153 schoolleiders in het vo en om bevindingen van acht interviews (met vijf schoolleiders en met drie leraren met wie leiderschap gedeeld wordt). Paragraaf 4.2 gaat in op de beweegredenen voor gedeeld leiderschap, paragraaf 4.3 op het aandeel schoolleiders dat gedeeld leiderschap inzet, de taken en twee vaak genoemde varianten van gedeeld leiderschap en in paragraaf 4.3 staat beschreven welk deel van de schoolleiders meer gedeeld leiderschap zou willen dan nu het geval is.

### 4.2. Beweegredenen

Uit de interviews met vijf schoolleiders en drie docenten met leidinggevende taken komen drie beweegredenen naar voren voor gedeeld leiderschap. Het gaat om gedeeld leiderschap waarbij docenten zijn ingezet als stafdocenten, teamcoördinatoren en teamvoorzitters.

### Gedeeld leiderschap ontlast schoolleiders

Allereerst geven de meeste geïnterviewde leidinggevendenden aan dat de keuze voor gedeeld leiderschap voortkomt uit een te groot takenpakket voor de schoolleider alleen. Het uitbreiden van het aantal leidinggevendenden ziet men als onwenselijk, doordat een groter MT overleggen “stroperiger” maakt, nog afgezien van of uitbreiden van het aantal leidinggevendenden financieel mogelijk is en er kandidaten zijn. Daarom is gekozen voor ondersteuning door docenten. Schoolleiders krijgen ruimte doordat docenten taken uitvoeren die voorheen bij de schoolleider belegd waren, zoals leerlingzaken. Die ruimte besteden ze onder

meer aan het jaarplan en schoolplan, beleid voor de langere termijn, de gesprekkencyclus, het begeleiden van (nieuwe) collega's en analyse van de resultaten van de verschillende secties.

### **Gedeeld leiderschap biedt uitdaging**

*Ten tweede blijkt uit de interviews dat scholen docenten leidinggevende of coördinerende taken geven om hen loopbaanperspectief te bieden. Zo was er op een school geen ruimte voor LC-functies, en zagen zij dit als alternatief om docenten een uitdaging te bieden en voor de school te behouden.*

### **Gedeeld leiderschap biedt draagvlak**

Tot slot is een reden voor gedeeld leiderschap om besluiten meer gezamenlijk te kunnen nemen. Deze werkwijze zou tot meer draagvlak voor besluiten leiden dan wanneer deze alleen van hogerhand zouden komen. Dit versterkt het teamgevoel en eigenaarschap, waardoor de geïnterviewde schoolleiders het idee hebben "meer mensen mee te krijgen bij besluiten".

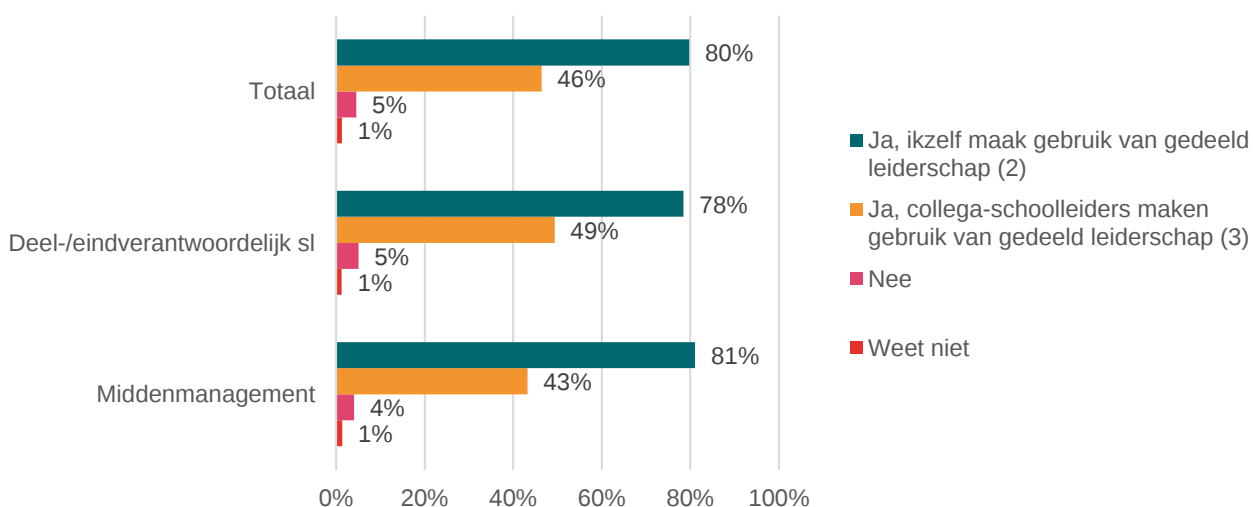
## **4.3. Inzet van gedeeld leiderschap**

### ***Meeste scholen delen leidinggevende taken met docent***

In de enquête is ingezoomd op de vorm van gedeeld leiderschap waarbij schoolleiders leidinggevende taken delen met docenten. Vier op de vijf schoolleiders geeft aan zelf gebruik te maken van deze vorm van gedeeld leiderschap (figuur 4.1). Daarnaast geeft 46 procent aan dat collega-schoolleiders deze vorm toepassen. Tussen de typen schoolleiders bestaan geen substantiële verschillen in de uitkomsten over de inzet van gedeeld leiderschap.

Een beperkte groep schoolleiders (N=7) geeft aan geen gebruik te maken van gedeeld leiderschap. De vaakst genoemde reden (n=6) die zij hiervoor noemen is dat zij als school nog niet bewust hebben nagedacht over de inzet van dit type leiderschap (niet in figuur). Een enkele schoolleider geeft aan dat de randvoorwaarden er nog niet voor zijn of dat zij de meerwaarde er niet van inzien.

*Figuur 4.1: Maakt uw school gebruik van gedeeld leiderschap, waarbij docenten leidinggevende of coördinerende taken hebben in samenspraak met de schoolleider(s)?<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Totaal schoolleiders, N=153; deel/eindverantwoordelijk schoolleiders, N=74; middenmanagement, N=50.

<sup>2</sup> "...een deel van mijn leidinggevende/coördinerende taken wordt (ook) uitgevoerd door een of meerdere docenten."

<sup>3</sup> "...een deel van hun leidinggevende/coördinerende taken wordt (ook) uitgevoerd door een of meerdere docenten."

Bron: enquête schoolleiders 2024.

### **Taken die schoolleiders delen met docenten**

Gevraagd naar coördinerende of leidinggevende taken die met docenten worden gedeeld, noemen de schoolleiders die gedeeld leiderschap toepassen een variëteit aan taken. De volgende taakgebieden worden het vaakst genoemd in de enquête:

- Leerlingzaken (verzuim, zorg, leerlingresultaten, stages organiseren, aansturen mentoren, rapportvergaderingen, oudergesprekken);
- Onderwijsontwikkeling (taal-en rekenbeleid, burgerschap, internationalisering, curriculumvernieuwing);
- Examenzaken (organisatie en coördinatie school- en eindexamens).

Andere taken die zij noemen, hebben te maken met coördinatie op het gebied van: profielwerkstuk, begeleiding nieuwe docenten, reizen en andere buitenschoolse activiteiten, professionalisering docenten, ict, avg, huisvesting, roosterzaken, examentraining, personeelsbeleid, sociale veiligheid, vieringen, voorlichtingsdagen, werving, taakbeleid, jaarplanning, lestoebedeling, formatie, sollicitatiegesprekken, leerlingparticipatie, financiën en decanaat.

### **Twee toepassingen van gedeeld leiderschap**

Gedeeld leiderschap waarbij docenten leidinggevende of coördinerende taken hebben in samenspraak met de schoolleider krijgt in de praktijk op uiteenlopende manieren vorm. Twee toepassingen werden in de vragenlijst vaak genoemd en stonden daarom centraal in de interviews<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> We gaan hier in op die voorbeelden die het beste aansluiten bij de omschrijving van gedeeld leiderschap in deze verkenning, namelijk het delen van leidinggevende of coördinerende taken van schoolleiders met docenten. Gevraagd naar voorbeelden op hun school, komen de geïnterviewden ook met voorbeelden die wat verder af staan van deze omschrijving. Ze noemen bijvoorbeeld taken die schoolleiders onderling in plaats van met docenten delen. Of ze geven aan dat op hun school sommige docenten zich met een specifiek

De eerste variant betreft de inzet van - zoals scholen het zelf noemen - een stafdocent of teamcoördinator. Afdelingsleiders of teamleiders hebben in deze variant een stafdocent of teamcoördinator naast zich die zich bezighoudt met leerlingzaken, zoals verzuim, verlofaanvragen, zorg, pesten, conflicten. Daarnaast sturen deze docenten mentoren aan, fungeren ze als sparringpartner en leiden ze soms de rapportvergaderingen. Sommige geïnterviewden spreken bewust over een taak in plaats van een functie, omdat ze een platte organisatie nastreven. Docenten solliciteren op de rol. De taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een taakomschrijving.

Stafdocenten/teamcoördinatoren op de scholen met wie wij spraken staan nog steeds voor de klas, hoewel minder dan voordat ze deze rol vervulden. Stafdocenten besteden gemiddeld zo'n 1-1,5 dag per week aan hun werkzaamheden als stafdocent. Ze nemen zelf besluiten, zoals het plaatsen van een leerling in een andere klas of een schorsing, maar rapporteren erover aan de afdelingsleider, die eindverantwoordelijk is. De schoolleiders en docenten waarmee wij spraken gaven aan dat de rol van stafdocent niet zorgt voor een hogere inschaling, wel levert het bij een school een toelage op. Scholen gebruiken verschillende aanduidingen voor deze ondersteunende rol van docenten: naast stafdocent en teamcoördinator komen leerlingcoördinator en leerjaarcoördinator ook vaak voor. Soms is de woordkeuze bewust, zoals een schoolleider uitlegt:

*“Wij hebben bewust voor ‘teamcoördinator’ gekozen omdat de scholengroep een probleem had met het woord ‘leerjaarcoördinator’. Dat wordt geassocieerd met over de schutting gooien, zo van ‘mentoren en docenten gooi je rotzooi maar neer bij de leerjaarcoördinator’”* - afdelingsleider

Bij de tweede variant geven schoolleiders aan docenten de rol van teamvoorzitter. Net als bij stafdocent/teamcoördinator is het voorzitterschap een rol die men naast het lesgeven vervult, gemiddeld zo'n 3-4 uur per week. De voorzitters plannen de overleggen met het team van docenten, stellen in overleg met de schoolleider de agenda op, zitten de overleggen voor en gaan na of het team opereert in lijn met het jaarplan. De schoolleiders en docenten waarmee wij spraken geven aan dat het teamvoorzitterschap niet leidt tot een hogere inschaling.

#### 4.4. Behoeftte ten aanzien van gedeeld leiderschap

##### **Grootste groep wil niet ‘méér’ gedeeld leiderschap dan nu**

Bijna 30 procent van de respondenten vindt het wenselijk dat er op hun school meer leidinggevende of coördinerende taken met docenten worden gedeeld dan nu het geval is. Echter, de helft vindt dat niet wenselijk. Een vijfde (21 procent) heeft daar geen mening over (Figuur 4.3).

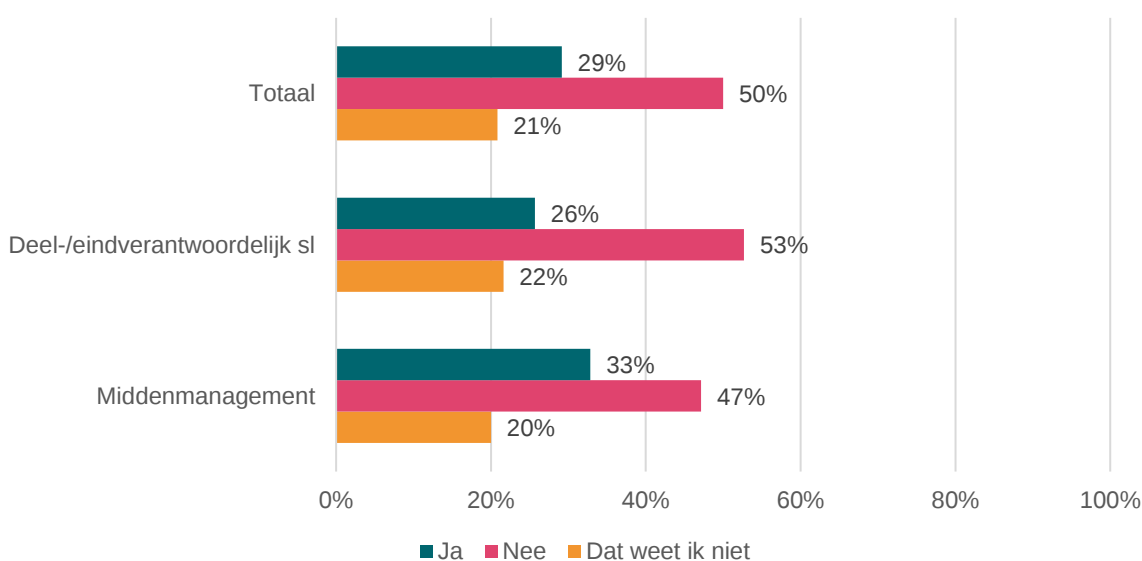
Schoolleiders uit het middenmanagement geven in vergelijking met deelverantwoordelijk en eindverantwoordelijk schoolleiders relatief het vaakst aan dat ze het wenselijk vinden dat nog meer taken met docenten worden gedeeld dan nu het geval is. Respondenten is gevraagd welke leidinggevende of

---

thema bezighouden, zoals internationalisering of tweetalig onderwijs. Dat laatste voorbeeld laten we ook buiten beschouwing, omdat er daarbij minder sprake is van het samen met de schoolleider vervullen van leidinggevende taken.

coördinerende taken meer dan nu het geval is, gedeeld kunnen worden met docenten. De vaakst genoemde taken zijn onderwijskwaliteit (incl. analyse van leerresultaten en het initiëren van bijbehorende acties) en onderwijsontwikkeling. De andere taken worden slechts door een of enkele schoolleiders genoemd: internationalisering, leerlingbegeleiding, werving, pr, toetsing en examinering, het beoordelen en begeleiden van (nieuwe) collega's en stagiairs, het regelen van vervanging, de gesprekkencyclus, huisvesting en onderhoud, budgetbeheer, werkweken, reizen en excursies, ouderavonden, loopbaanbegeleiding oriëntatie (LOB), het aansturen van commissies of werkgroepen en tussentijdse instroom van leerlingen.

*Figuur 4.2: Vindt u het wenselijk dat op uw school meer leidinggevende of coördinerende taken van de schoolleiding gedeeld worden met docenten dan nu het geval is?<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Totaal schoolleiders, N=153; deel/eindverantwoordelijk schoolleiders, N=74; middenmanagement, N=50.  
Bron: enquête schoolleiders 2024.

## 5. Effecten en randvoorwaarden gedeeld leiderschap

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk

- 86 procent van de respondenten vindt dat gedeeld leiderschap de kwaliteit van het onderwijs verhoogt.
- 90 procent van de schoolleiders is van mening dat het de functie van docent aantrekkelijker maakt.
- Schoolleiders noemen diverse andere positieve effecten voor docenten, bijvoorbeeld meer waardering, verbondenheid, samenwerking, motivatie en mogelijkheden voor ontwikkeling in de loopbaan.
- Het merendeel van de schoolleiders is positief over de effecten van gedeeld leiderschap op hun eigen functie. Ruim 80 procent ervaart meer werkplezier, 83 procent vindt het werk er aantrekkelijker door en 57 procent vindt dat het werkdrukverlagend werkt.
- Ook zien schoolleiders diverse andere voordelen en opbrengsten. Bijvoorbeeld dat gedeeld leiderschap leidt tot meer creatieve ideeën en betere besluiten. Maar ook dat ze bij afwezigheid makkelijker vervangen kunnen worden en de organisatie taken belegt bij degene met de juiste deskundigheid. Schoolleiders hebben bovendien meer ruimte voor andere, “grotere” zaken zoals beleidsontwikkeling en personeel.
- Een klein deel van de in de enquête genoemde effecten voor docenten met leidinggevende taken interpreteren we als negatief. Het gaat dan om een hogere werklast en daardoor werkdruk, al dan niet doordat docenten met leidinggevende taken het moeilijk vinden om te delegeren aan collega-docenten. Een ander negatief effect is dat deze docenten minder bezig zijn met de *core business* van het docentschap, dat juist excellente docenten minder les gaan geven en dat docenten de combinatie van leidinggeven en lesgeven lastig vinden.
- Het in de enquête vaakst genoemde negatieve effect voor schoolleiders is volgens respondenten dat de besluitvorming door gedeeld leiderschap trager verloopt. Er zijn immers meer collega's bij de besluitvorming betrokken en er moet meer afstemming plaatsvinden.
- De door schoolleiders in de enquête vaakst genoemde randvoorwaarde voor effectief gedeeld leiderschap is vertrouwen. Ook een duidelijke omschrijving en verdeling van taken en wie waarvoor verantwoordelijk en bevoegd is, het afspreken van deadlines, verantwoording aan elkaar afleggen en regelmatige evaluatie van het gedeelde leiderschap zijn belangrijk om risico's te minimaliseren en de opbrengsten te realiseren.

### 5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we wat de opbrengsten zijn van gedeeld leiderschap voor docenten en schoolleiders (5.2). In 5.3 komen de risico's voor beide functies aan bod, zoals genoemd door schoolleiders. 5.4 behandelt de randvoorwaarden die volgens schoolleiders op scholen aanwezig moeten zijn om gedeeld leiderschap tot een succes te maken. De resultaten zijn gebaseerd op vragenlijstonderzoek onder 153 schoolleiders in het vo en op acht interviews (met vijf schoolleiders en met drie leraren met wie leiderschap gedeeld wordt).

## 5.2. Opbrengsten

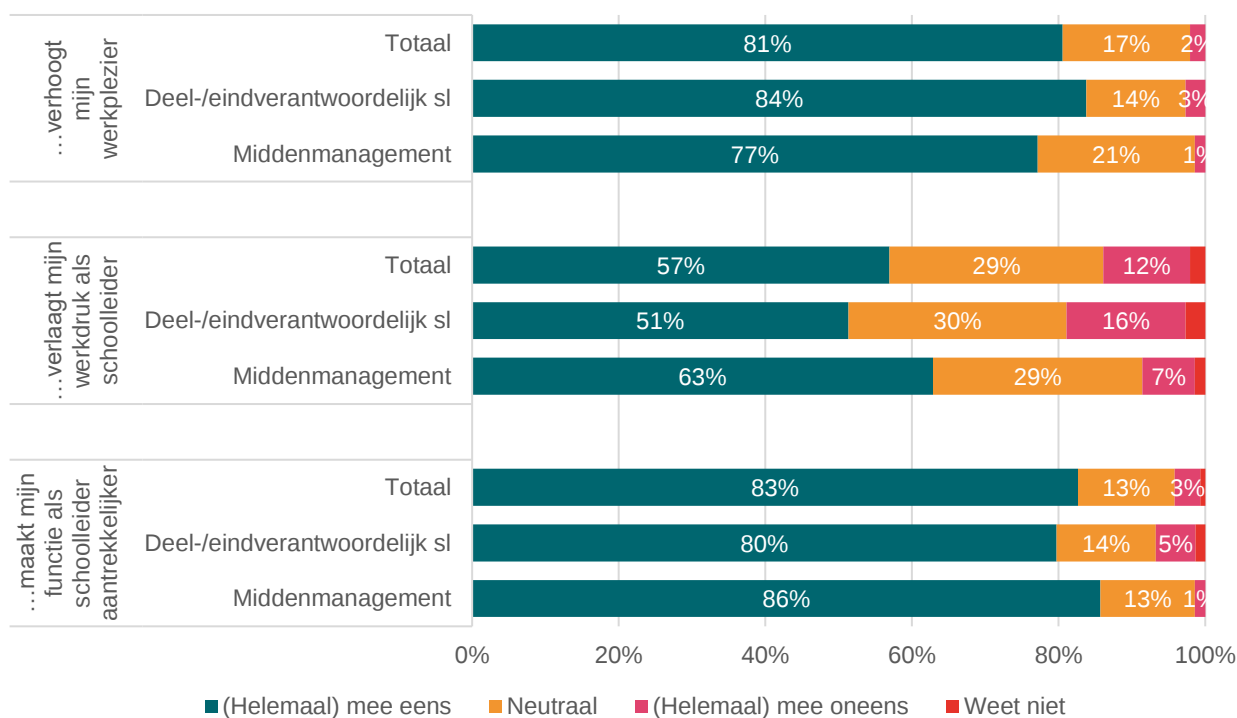
### Meer werkplezier en aantrekkelijker schoolleiderschap

Het merendeel van de schoolleiders is positief over de effecten van gedeeld leiderschap op hun eigen functie. Zo is 83 procent van de schoolleiders van mening dat gedeeld leiderschap hun eigen functie aantrekkelijker maakt en ervaart een vergelijkbaar aandeel (81 procent) meer werkplezier door gedeeld leiderschap (Figuur 5.2). Met een verschil van 6 tot 7 procent ervaren schoolleiders uit het middenmanagement deze positieve effecten wat vaker dan deel-/eindverantwoordelijk schoolleiders.

### Minder vaak werkdrukverlaging

Een kleiner aandeel dan bij de hiervoor genoemde opbrengsten maar nog steeds een meerderheid (57 procent) is van mening dat gedeeld leiderschap de werkdruk verlaagt. Dit ervaren schoolleiders uit het middenmanagement (63 procent) ruim vaker dan deel-/eindverantwoordelijk schoolleiders (51 procent).

Figuur 5.2: In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Gedeeld leiderschap ...<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Totaal schoolleiders, N=153; deel/eindverantwoordelijk schoolleiders, N=74; middenmanagement, N=50.

Bron: enquête schoolleiders 2024.

Naast de stellingen die schoolleiders in de enquête kregen voorgelegd, konden zij ook zelf voordelen van gedeeld leiderschap voor hun eigen werk noemen in een open antwoord. Het vaakst noemen zij het grotere draagvlak voor besluiten en meer verbinding met de werkvloer, waardoor de schoolleider meer gedaan krijgt. Ze waarderen het om “echt samen aan het werk” te zijn, er is meer teamgevoel, er zijn meer creatieve ideeën en ze ervaren dat dit leidt tot betere besluiten, ook doordat ze meer sparringpartners hebben. Andere voordelen zijn dat ze bij afwezigheid makkelijker vervangen kunnen worden, dat er meer expertise aanwezig

is en de organisatie taken belegt bij degene met de juiste deskundigheid. Dit zorgt voor meer efficiëntie. Schoolleiders hebben meer ruimte voor andere, “grotere” zaken zoals beleidsontwikkeling en personeel. Doordat ze minder met uitvoerende taken en “waan van de dag” bezig zijn, kunnen ze beter de visie bewaken.

In de interviews is schoolleiders gevraagd wat gedeeld leiderschap oplevert. De belangrijkste opbrengsten voor schoolleiders volgens de geïnterviewde schoolleiders:

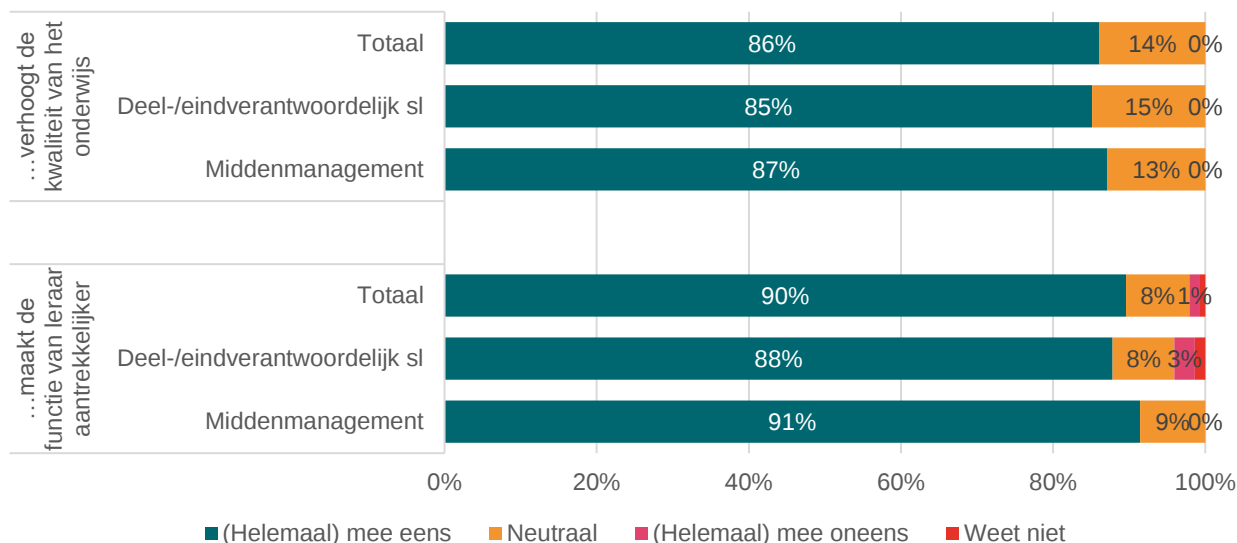
- Taakverlichting: “Ze nemen me veel werk uit handen”. “Ik merk dat ik niet meer ieder weekend en iedere avond nog aan het werk ben”. Een ander merkt dat ze op school minder nodig is: “Ik kan soms dagen wegblijven”. Situaties worden ook sneller en op een lager niveau opgelost. Zoals een docent-teamcoördinator verklaart: “Wij zijn vergeleken met teamleiders laagdrempeliger voor collega’s om op af te stappen, waardoor dingen eerder worden gesignaleerd en opgepakt. Situaties escaleren minder”;
- Aantrekkelijker werk. De meeste schoolleiders geven aan dat ze het prettig vinden om meer met de langere termijn bezig te kunnen zijn. “Het werk is hierdoor prettiger, ik kan focussen op portefeuilles die ik interessant vind”;
- De beschikbaarheid van een sparringpartner. Met de docent met leidinggevende of coördinerende taken kan de leidinggevende van gedachten wisselen over een situatie met een collega of leerling. Zoals een leidinggevende het uitdrukt: “Schoolleider zijn is soms best eenzaam”.

De geïnterviewden maken geen strikt onderscheid tussen voordelen voor het werk van de schoolleider en voor de organisatie als geheel. Vaak hangen die voordelen immers samen; meer teamgevoel is bijvoorbeeld niet alleen goed voor de organisatie als geheel, maar maakt het werk van een teamleider doorgaans makkelijker en plezieriger.

### ***Vooraf positieve gevolgen voor werk van docent***

Schoolleiders zijn overwegend positief als het gaat om de opbrengsten van gedeeld leiderschap voor het onderwijs en docenten. Zo vindt 86 procent dat gedeeld leiderschap de kwaliteit van het onderwijs verhoogt (Figuur 5.1). Een nog hoger percentage (90 procent) van de schoolleiders is van mening dat het de functie van docent aantrekkelijker maakt.

Figuur 5.1: In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Gedeeld leiderschap...<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Totaal schoolleiders, N=153; deel-/eindverantwoordelijk schoolleiders, N=74; middenmanagement, N=50.

Bron: enquête schoolleiders 2024.

Respondenten konden via een open vraag ook zelf effecten noemen die zij waarnemen bij docenten met wie leidinggevende of coördinerende taken worden gedeeld. Vrijwel alle effecten die ze noemen zijn positief. Het gaat dan om:

- professionele ontwikkeling en kans op doorstromen naar het management;
- meer uitdaging in het werk;
- meer erkenning en waardering (trots);
- een realistischer perspectief op de complexiteit van leidinggeven;
- een positievere houding, meer betrokkenheid en begrip voor wat nodig is op de werkvloer;
- meer autonomie;
- meer probleemoplossend vermogen;
- meer motivatie, enthousiasme, bevlogenheid en werkplezier;
- meer verantwoordelijkheidsgevoel;
- meer samenwerking en gevoel van verbondenheid.

De laatste twee punten worden ook genoemd in interviews met schoolleiders en docenten. De geïnterviewde leidinggevendenden die werken met teamvoorzitters zien bij de teamvoorzitter maar ook bij andere docenten in het team meer eigenaarschap. Er staat geen formele leidinggevende boven hen, de voorzitter is “een van hen”. Dit draagt vervolgens bij aan meer teamgevoel, aan het gevoel het “echt samen te doen”.

Aanvullend zien de geïnterviewden dat gedeeld leiderschap kan bijdragen aan het behoud van docenten. De rol van stafdocent of teamvoorzitter biedt docenten bijvoorbeeld perspectief, waardoor schoolleiders verwachten dat docenten langer op de school willen blijven werken. Deze rol biedt hen een nieuwe uitdaging en voldoening.

### 5.3. Negatieve gevolgen volgens schoolleiders

#### **Negatieve gevolgen voor docenten, volgens schoolleiders**

In interviews is schoolleiders gevraagd welke negatieve effecten zij zien bij docenten met wie leiderschap wordt gedeeld. Schoolleiders zijn immers verantwoordelijk voor het personeel, dus effecten op anderen dan zichzelf zijn ook relevant. Ze noemen een hogere werklast en daardoor werkdruk, al dan niet doordat docenten met een leidinggevende rol het moeilijk vinden om taken te delegeren aan collega-docenten. Een ander negatief effect is volgens schoolleiders dat deze docenten minder bezig zijn met de “corebusiness” van het docentschap, namelijk lesgeven, en dat juist excellente docenten minder les gaan geven, wat druk legt op de vaksectie en de rest van het docententeam. Schoolleiders geven aan dat sommige docenten het lastig vinden om hun leidinggevende of coördinerende taken te combineren met lesgeven. Verder kan er volgens schoolleiders sprake zijn van “baasje spelen” en van “kliekvorming” onder docenten met leidinggevende taken. Ook kunnen deze docenten volgens schoolleiders teleurgesteld raken dat hun eigen ideeën niet worden omgezet in beleid.

#### **Negatieve effecten voor schoolleiders**

Schoolleiders konden in de enquête en interviews ook negatieve effecten noemen van gedeeld leiderschap voor hun eigen werk. Uit de antwoorden blijkt dat ze zowel risico's noemen, negatieve effecten die mogelijk optreden als aan bepaalde voorwaarden niet wordt voldaan, als negatieve effecten die zijzelf daadwerkelijk hebben ervaren, of die ze zien bij collega-schoolleiders. Het vaakst genoemde negatieve effect is dat de besluitvorming trager verloopt doordat meer mensen bij besluitvorming betrokken zijn en er meer afstemming nodig is. Andere veel genoemde negatieve effecten zijn volgens schoolleiders:

- Groter risico op “van koers raken”, dat docenten hun eigen weg gaan en er wordt afgeweken van de visie van de school;
- Onduidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is en dat niemand de verantwoordelijkheid neemt;
- Onvoldoende afstemming en terugkoppeling, of juist een “teveel” aan communicatie en overleg;
- “Ruis op de lijn” doordat er meerdere leidinggevendenden zijn, onoverzichtelijkheid als het gaat om wie waarvoor aanspreekpunt is;
- Verschil van inzicht tussen schoolleider en degene met wie het leiderschap wordt gedeeld over taken, verantwoordelijkheden en de juiste aanpak;
- Grotere afstand van de schoolleider tot de werkvloer;
- Schoolleider blijft eindverantwoordelijk en bij het delegeren van taken kan dat een onprettig gevoel geven;
- Bepaalde zaken blijven liggen doordat de medewerker met wie leiderschap gedeeld wordt de taken niet oppakt en hierover niet terugkoppelt;
- Taken worden niet adequaat uitgevoerd doordat de medewerker met wie taken gedeeld worden niet de vereiste competenties bezit;
- Verhoging van de werkdruk: veel tijd kwijt aan begeleiding, scholing en monitoring van degene met wie leiderschap wordt gedeeld. Delegeren kost soms meer tijd dan wanneer de schoolleider zelf de taken oppakt;
- Zo sterk als de zwakste schakel. Geïnterviewde leidinggevendenden geven aan dat het succes afhankelijk is van de kwaliteiten van de docent met wie leiderschap gedeeld wordt. Als zij te weinig

initiatief nemen of juist teveel, teveel naar zich toe trekken of besluiten over zaken zonder goed af te stemmen met de schoolleider, dan zet dat niet alleen de relatie tussen schoolleider en docent onder druk, maar komt de kwaliteit in het geding;

- Onvoldoende op de hoogte van wat er speelt. Doordat veel leerlingzaken door de docent worden geregeld met wie leiderschap wordt gedeeld, is het risico dat de schoolleider verder af komt te staan van wat speelt.

Schoolleiders noemen verder negatieve effecten die betrekking hebben op het onderwijs:

- Voor de opgegeven lessen is een vervanger nodig. Op het moment dat docenten stafdocent of teamvoorzitter worden, gaan zij minder lessen geven. In regio's met een docententekort kan dat een uitdaging zijn.
- Minder excellente docenten voor de klas. De geïnterviewden wijzen erop dat excellente docenten niet automatisch goede stafdocenten of teamvoorzitters zijn. Tegelijk zien ze dat excellente docenten vaker de capaciteiten hebben om voor deze rol in aanmerking te komen. Zij hebben "hun zaakjes" op orde en boeken goede leerresultaten. Door deze docenten deels weg te halen voor de klas, komt er meer druk te liggen op de rest van de sectie.

#### **5.4.Randvoorwaarden voor gedeeld leiderschap**

De schoolleiders is in de enquête en interviews gevraagd om zelf de belangrijkste randvoorwaarden te noemen voor het slagen van gedeeld leiderschap. Met 'slagen' wordt bedoeld dat de doelen en opbrengsten van gedeeld leiderschap worden gerealiseerd. De vaakst genoemde randvoorwaarde is vertrouwen, een duidelijke omschrijving en verdeling van taken en wie waarvoor verantwoordelijk en bevoegd is, deadlines, verantwoording en regelmatige evaluatie van het gedeelde leiderschap. Daarnaast wordt een aantal andere randvoorwaarden eveneens vaak genoemd:

- Verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerker met wie leiderschap gedeeld wordt;
- Accepteren dat bij aanvang nog niet alles volgens plan gaat;
- Bereidheid van leidinggevende om processen los te laten ("macro managen"), om te delegeren en mandaat te geven;
- Goede en voortdurende communicatie over taken en doelen;
- Juiste persoon op de juiste plek: aanwezigheid van de juiste competenties bij de schoolleider en de medewerker met wie leiderschap gedeeld wordt, waaronder vermogen tot analyseren, evalueren en zelfreflectie;
- Een eindverantwoordelijke die het overzicht houdt;
- Feedbackcultuur onder medewerkers in de schoolorganisatie;
- Goede samenwerking met de schoolleider;
- Facilitering van de medewerker met wie leiderschap gedeeld wordt, voldoende tijd voor onderling overleg, goede scholing op het gebied van management basisvaardigheden, goede coaching door de schoolleider;
- Draagvlak in de school voor gedeeld leiderschap;.
- Duidelijke visie op gedeeld leiderschap en medewerkers hierin meenemen.

Ook de geïnterviewde schoolleiders en docenten met leidinggevende taken noemen verschillende voorwaarden die van belang zijn bij de inzet van stafdocenten/teamcoördinatoren en teamvoorzitters. Allereerst noemen zij net als in de enquête *vertrouwen* het vaakst. Dan gaat het om de docent met leidinggevende taken die voldoende vertrouwen ervaart van zowel de schoolleider als van het team van docenten. Vanuit de schoolleiding gaat het om “lef” en “loslaten”. De docent moet een zekere vrijheid voelen om initiatieven te ontplooiën en zelfstandig tot op zekere hoogte besluiten te kunnen nemen. Een teamleider illustreert dit als volgt:

*“Als mijn stafdocent beslist dat een leerling naar een andere klas moet, dan wil ik daar graag een toelichting van horen. Maar ik ga niet zeggen ‘nee, dat moet anders’. Dat is gewoon op basis van vertrouwen. Ik heb hem die taak gegeven. Jij bent voor die leerlingzaken verantwoordelijk en als jij daar een visie op hebt, dan ga ik daarin mee”* - teamleider

Na vertrouwen geven de geïnterviewden aan dat een *goede beschrijving van taken en verantwoordelijkheden* van de docent met wie leiderschap wordt gedeeld en van de schoolleider van belang zijn. Dit voorkomt rolonduidelijkheid en zorgt voor een duidelijke taakverdeling.

Verder moeten docent en schoolleider voldoende en op *regelmatige basis afstemmen*. Dat zorgt ervoor dat de schoolleider weet wat de docent van hem of haar nodig heeft en goed op de hoogte blijft. Zoals een schoolleider het uitdrukt: *“Werken met een teamcoördinator mag nooit de reden zijn om als teamleider niet te weten wat er speelt”*. De schoolleider blijft immers eindverantwoordelijk.

Schoolleiders geven aan dat de opbrengsten erg afhangen van de *kwaliteiten van de docent met wie leiderschap wordt gedeeld*, die moet consciëntieus en proactief zijn, gestructureerd werken en goed kunnen reflecteren.

Tegelijk moet vanuit de schoolleiding een gedegen *aansturing* van de docent plaatsvinden, die moet immers kunnen groeien in zijn leidinggevende rol. Dat vereist regelmatig feedback van de leidinggevende. *Scholingsactiviteiten*, zoals intervisie of coaching vanuit de organisatie of managementcursussen kunnen daarbij behulpzaam zijn. Dat geldt ook voor de schoolleider zelf: een gedegen managementtraining die bewust maakt van de eigen leiderschapsstijl helpt bij het aansturen van de docent met wie taken gedeeld worden.

## Literatuur

- AVS & VO-Raad (2023). Staat van de schoolleider 2023.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 553–571.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 48-76). SAGE Publications, Inc.
- Departement Onderwijs & Vorming (z.j.) Kernprofiel voor schoolleiderschap in het Vlaamse onderwijs.
- Hulsbos, F., Anderson, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). Professionele ruimte en gespreid leiderschap.
- Onderwijsraad (2016). Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs.
- Onderwijsraad (2021). *Tijd voor focus*.
- Ros, A., Amels, J., Stallaert, M., Van de Stolpe, Y., & Volman, M. (2022). *Leidraad Werken aan Onderwijsverbetering: Evidence-informed naar een lerende organisatie in het primair onderwijs-weten wat werkt en waarom*
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). Teacher leadership: hoe kan het leiderschap van docenten in scholen versterkt worden?
- Van den Berg, D. & Scheeren, J. (2021). *De rol van docenten bij onderwijsvernieuwing*. CAOP, Den Haag.
- Van den Berg, D. & Van Nuland, E. (2021). *Arbeidsmarktonderzoek Schoolleiders voortgezet onderwijs*. Voion, Den Haag.
- Van der Hilst, B. (2019). *Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier*. Open Universiteit Nederland. Heerlen.
- Van Miltenburg, N., Van den Berg, D., Van der Putten, R. (2022). *Werven en behouden van schoolleiders*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Van Wessum, L., Ros, A., & Runhaar, P. (2022). *De schoolleider in verandering: Theorie en praktijk*.
- Van Zijtveld, S. & Van Hassel, D. (2023). *Loopbanen van schoolleiders. Verkenning van belemmeringen en mogelijkheden voor instroom, doorstroom en behoud*. Voion, Den Haag.
- VO-academie (2022). *Werken aan een lerende cultuur*. VO-Raad, Utrecht.
- VO-academie (2024). *Beroepsstandaard schoolleiders vo*. VO-Raad, Utrecht.

## Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording

Voor dit onderzoek hebben we via zowel interviews als een enquête de perspectieven van verschillende schoolleiders op gedeeld leiderschap onderzocht. In deze bijlage gaan we nader in op de kenmerken van de geïnterviewden, de respons op de enquête en de representativiteit van de resultaten.

### B2.1 Kenmerken van de geïnterviewden en representativiteit resultaten

In totaal hebben we voorafgaand en na afloop van de enquête vijf schoolleiders drie docenten geïnterviewd. Deze zijn afkomstig van vijf verschillende scholen verspreid over Nederland. Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle kenmerken van de respondenten.

De bevindingen uit de verdiepende interviews spitsen zich toe op twee vormen van gedeeld leiderschap die volgens het vragenlijstonderzoek vaak voorkomen en daarom centraal stonden tijdens de interviews: de inzet van stafdocenten (leerlingcoördinatoren) of teamvoorzitters. De besproken beweegredenen, randvoorwaarden, opbrengsten voor schoolleiders en risico's hebben dus ook betrekking op deze twee vormen. De bevindingen uit de interviews zijn impressies en niet representatief voor alle scholen in het voortgezet onderwijs, gelet op het geringe aantal geïnterviewden.

Tabel B1.1: Kenmerken van de geïnterviewde schoolleiders en docenten

| Type interview           | Deelnemer | Geslacht | Functie               | School | Provincie van school |
|--------------------------|-----------|----------|-----------------------|--------|----------------------|
| Oriënterend voor enquête | 1         | Vrouw    | Rector                | A      | Noord-Holland        |
|                          | 2         | Vrouw    | Afdelingsleider       | B      | Noord-Brabant        |
| Verdiepend na enquête    | 3*        | Vrouw    | Afdelingsleider       | C      | Gelderland           |
|                          | 4*        | Man      | Docent/stafdocent     | C      | Gelderland           |
|                          | 5         | Vrouw    | Afdelingsleider       | D      | Noord-Brabant        |
|                          | 6         | Vrouw    | Docent/teamvoorzitter | D      | Noord-Brabant        |
|                          | 7         | Vrouw    | Afdelingsleider       | E      | Drenthe              |
|                          | 8         | Vrouw    | Docent/teamvoorzitter | E      | Drenthe              |

\*Dit was een duo-gesprek.

### B2.2 Respons op de enquête en representativiteit resultaten

In totaal vulden 153 schoolleiders van verschillende scholen uit het vo de enquête in.

Van de respons behoren 74 schoolleiders tot het middenmanagement (48 procent), 29 schoolleiders zijn deelverantwoordelijk schoolleider (19 procent) en 50 zijn eindverantwoordelijk schoolleider (33 procent). De schoolleiders zijn verdeeld over alle provincies in Nederland. De meeste schoolleiders zijn werkzaam in de provincies Noord- en Zuid-Holland, terwijl Drenthe, Groningen en Flevoland het minst vertegenwoordigd zijn. Als we dit vergelijken met de landelijke verdeling van schoolleiders volgens DUO Onderwijsonderzoek, dan zijn de verschillen met de responsverdeling (afgerond maximaal 3 procent) over het algemeen relatief

beperkt. De respons van schoolleiders is dus nagenoeg representatief wat betreft de verdeling naar provincie.

Er is een redelijk gelijkmatige spreiding van de schoolleiders naar de omvang van de school. Zo werkt 35 procent op een school met minder dan 100 medewerkers, 30 procent op een school met 100-150 medewerkers en 31 procent op een school met 150 of meer medewerkers.

Tabel B2.1: schoolkenmerken van de schoolleiders die deelnamen aan de enquête

|                                      | Middenmanagement |             | Deel-/<br>eindverantw. sl |             | Totaal     |             | (Landelijk % sls,<br>N=2.155) <sup>1</sup> |
|--------------------------------------|------------------|-------------|---------------------------|-------------|------------|-------------|--------------------------------------------|
|                                      | N                | %           | N                         | %           | N          | %           |                                            |
| <b><u>Provincie</u></b>              |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| Drenthe                              | 2                | 3%          | 2                         | 3%          | 4          | 3%          | (3%)                                       |
| Flevoland                            | 1                | 1%          | 2                         | 3%          | 3          | 2%          | (3%)                                       |
| Friesland                            | 9                | 12%         | 3                         | 4%          | 12         | 8%          | (5%)                                       |
| Gelderland                           | 8                | 11%         | 6                         | 8%          | 14         | 9%          | (12%)                                      |
| Groningen                            | 1                | 1%          | 1                         | 1%          | 2          | 1%          | (4%)                                       |
| Limburg                              | 5                | 7%          | 3                         | 4%          | 8          | 5%          | (5%)                                       |
| Noord-Brabant                        | 7                | 9%          | 10                        | 13%         | 17         | 11%         | (11%)                                      |
| Noord-Holland                        | 12               | 16%         | 15                        | 19%         | 27         | 18%         | (16%)                                      |
| Overijssel                           | 8                | 11%         | 8                         | 10%         | 16         | 10%         | (7%)                                       |
| Utrecht                              | 3                | 4%          | 6                         | 8%          | 9          | 6%          | (7%)                                       |
| Zeeland                              | 3                | 4%          | 3                         | 4%          | 6          | 4%          | (2%)                                       |
| Zuid-Holland                         | 15               | 20%         | 20                        | 25%         | 35         | 23%         | (24%)                                      |
| <b>Totaal</b>                        | <b>74</b>        | <b>100%</b> | <b>79</b>                 | <b>100%</b> | <b>153</b> | <b>100%</b> | <b>(100%)</b>                              |
|                                      |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| <b><u>Aantal fte medewerkers</u></b> |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| <50 fte                              | 12               | 16%         | 20                        | 25%         | 32         | 21%         |                                            |
| 50 tot 100 fte                       | 17               | 23%         | 34                        | 43%         | 51         | 33%         |                                            |
| 100 of meer fte                      | 27               | 36%         | 23                        | 29%         | 50         | 33%         |                                            |
| Onbekend                             | 18               | 24%         | 2                         | 3%          | 20         | 13%         |                                            |
| <b>Totaal</b>                        | <b>74</b>        | <b>100%</b> | <b>79</b>                 | <b>100%</b> | <b>153</b> | <b>100%</b> |                                            |
|                                      |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| <b><u>Aantal medewerkers</u></b>     |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| <100                                 | 23               | 31%         | 31                        | 39%         | 54         | 35%         |                                            |
| 100 tot 150                          | 23               | 31%         | 23                        | 29%         | 46         | 30%         |                                            |
| 150 of meer                          | 22               | 30%         | 25                        | 32%         | 47         | 31%         |                                            |
| Onbekend                             | 6                | 8%          | 0                         | 0%          | 6          | 4%          |                                            |
| <b>Totaal</b>                        | <b>74</b>        | <b>100%</b> | <b>79</b>                 | <b>100%</b> | <b>153</b> | <b>100%</b> |                                            |
|                                      |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| <b><u>Aantal vestigingen</u></b>     |                  |             |                           |             |            |             |                                            |
| 1 t/m 4 vestigingen                  | 33               | 45%         | 24                        | 30%         | 57         | 37%         |                                            |
| 5 t/m 10 vestigingen                 | 20               | 27%         | 19                        | 24%         | 39         | 25%         |                                            |
| 10 of meer vestigingen               | 21               | 28%         | 36                        | 46%         | 57         | 37%         |                                            |
| <b>Totaal</b>                        | <b>74</b>        | <b>100%</b> | <b>79</b>                 | <b>100%</b> | <b>153</b> | <b>100%</b> |                                            |

<sup>1</sup>Bron: DUO Onderwijsonderzoek.

## Bijlage 2: Overzicht functie-indeling

Tabel 5.1: Verdeling functies over de hoofdcategorieën eindverantwoordelijk-, deelverantwoordelijk schoolleiders en middenmanagement, zoals opgenomen in de enquête.

| Hoofdfunctie                             | Subcategorie functie |
|------------------------------------------|----------------------|
| <b>Eindverantwoordelijk schoolleider</b> | Directeur            |
|                                          | Rector               |
| <b>Deelverantwoordelijk schoolleider</b> | Adjunct-directeur    |
|                                          | Manager onderwijs    |
|                                          | Conrector            |
| <b>Middenmanagement</b>                  | Afdelingsleider      |
|                                          | Unitleider           |
|                                          | Teamleider           |

.....

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

.....

#### VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL