

Jeanne Zwart MSc.

Jeanne Zwart MSc. is docent bewegingsonderwijs op het ISK Arnhem en afgestudeerd aan de Master Onderwijswetenschappen van de Universiteit Utrecht

E-mail: jeanne.zwart@hotmail.com

Dr. Monika Louws

Dr. Monika Louws is als universitair docent verbonden aan de afdeling FSW-Educatie van de Universiteit Utrecht

E-mail: m.l.louws@uu.nl

Van taakverdeling tot gedeelde verantwoordelijkheid: opvattingen over gespreid leiderschap in het VO

Gespreid leiderschap kent vele voordelen voor een schoolorganisatie; grotere betrokkenheid van leraren, optimale benutting van expertise en een groter verandervermogen in de organisatie. De dagelijkse praktijk laat zien dat scholen met verschillende interpretaties van gespreid leiderschap werken, en dat kan nadelig uitpakken om deze voordelen daadwerkelijk te ervaren.

Gespreid leiderschap als organisatiemodel in een school biedt voordelen voor zowel de organisatie als voor individuele leraren. Leraren krijgen meer mogelijkheden om leiderschapscapaciteiten te ontwikkelen, hun professionele ruimte te vergroten en om actief bij te dragen aan schoolontwikkeling. Internationaal heeft gespreid leiderschap sinds het begin van deze eeuw veel aandacht gekregen als alternatief voor traditionele hiërarchische leiderschapsmodellen (Mifsud, 2023).

Hoewel er verschillende definities bestaan, is de centrale gedachte dat leiderschap niet uitsluitend wordt

uitgeoefend door formele leidinggevendenden. Gespreid leiderschap kenmerkt zich door een gedeeld en dynamisch proces van invloed uitoefenen, en beperkt zich niet tot het managementteam (Harris & DeFlaminis, 2016; Spillane, 2001). Leiderschap is iets wat je doet, niet per se iets wat je bent. Het kan door iedereen in de organisatie worden opgepakt, afhankelijk van de situatie en expertise die op dat moment nodig is ("wie het weet, mag het zeggen"). Rollen zijn niet statisch; een teamlid kan op het ene onderwerp de leiding nemen en op een ander onderwerp een volgende rol aannemen. Andere auteurs leggen meer nadruk op de organisatorische verdeling van verantwoordelijkheden



en taken binnen de school (MacBeath, 2005). Deze meer structurele benadering biedt duidelijkheid, maar wordt ook bekritiseerd omdat zij spontane vormen van leiderschap van leraren kan beperken (Mentink, 2023).

Hoewel gespreid leiderschap aantrekkelijk lijkt, blijkt de praktijk complex. Onderzoek laat zien dat opvattingen van schoolleiders over leiderschap de professionele ruimte van leraren onbedoeld kunnen beperken (Mentink, 2023). Schoolleiders streven vaak naar meer autonomie voor leraren, maar ervaren tegelijkertijd een leiderschapsparadox: wanneer situaties ingewikkeld of risicovol worden, trekken ze de regie weer naar zich toe.

Het onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek was dat er in de wetenschappelijke literatuur uiteenlopende definities van gespreid leiderschap worden gebruikt. Als onderzoekers al verschillende interpretaties hanteren,

is het aannemelijk dat dit ook in de onderwijspraktijk gebeurt. Verschillende opvattingen kunnen mogelijk de voordelen van gespreid leiderschap beperken. Onze onderzoeksvraag was: Welke opvattingen hebben schoolleiders en leraren over gespreid leiderschap en welke voordelen zien zij?

In dit onderzoek participeerden drie vo-scholen die werken volgens een organisatie-model van gespreid leiderschap. Op elke school interviewden wij een tot twee schoolleiders en drie tot vier leraren over hun opvattingen van gespreid leiderschap. Deze opvattingen zijn vervolgens geïnterpreteerd langs de volgende drie vragen: wat wordt gedeeld, naar wie wordt gedeeld, en hoe wordt leiderschap gedeeld in de organisatie? (Hickey et al., 2022).

Leraren en schoolleiders zien gespreid leiderschap grotendeels hetzelfde

Binnen iedere school bleek veel overeenstemming te bestaan tussen schoolleiders en leraren over de

Leiderschap is iets wat je doet, niet per se iets wat je bent.

betekenis van gespreid leiderschap. De belangrijkste verschillen werden niet gevonden tussen de functies, maar tussen de scholen.

Wel verschilden leraren en schoolleiders in de manier waarop zij de voordelen van gespreid leiderschap beschreven. Zowel leraren als schoolleiders benoemen de voordelen van een grotere betrokkenheid van het personeel en het ontstaan van een lerende cultuur. Daarbij redeneren schoolleiders vaker vanuit organisatorische noodzaak (zoals meer verantwoordelijkheden bij leraren laten), terwijl leraren de nadruk leggen op de persoonlijke opbrengsten voor henzelf als leraar, zoals meer autonomie en talentbenutting.

Wat, naar wie, en hoe wordt gedeeld?

Elk van de scholen hanteert een eigen interpretatie van gespreid leiderschap. Deze verschillen komen vooral naar voren in de manier waarop de veelgebruikte formulering “taken en verantwoordelijkheden verdelen”

wordt geïnterpreteerd. In het onderzoek maakten we daarom twee categorieën aan opvattingen;

- gespreid leiderschap als taakdistributie,
- gespreid leiderschap als verantwoordelijkheden delen.

Taakdistributie

Twee van de drie scholen (A en B) zien gespreid leiderschap als taakdistributie. De formele schoolleiders verdelen taken over verschillende personen, of ze vragen schoolteams om onderling taken te verdelen, waarna betrokkenen verantwoording afleggen aan de schoolleiding over de uitvoering van die taken.

In school B werd deze opvatting breed gedragen. Vaak zijn het de leraren die initiatief tonen die meer taken krijgen toebedeeld. De leraren die deze taken uitvoeren, leggen verantwoording af bij de schoolleiding. In deze school is het duidelijk dat het managementteam (in de praktijk de rector) als eindverantwoordelijke wordt gezien die belangrijke beslissingen neemt in lijn met de visie van de school en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt.

Bij school A zien we een genuanceerder beeld. De meeste deelnemers aan het onderzoek, zowel schoolleiders als docenten, willen dat iedereen



Jeanne Zwart



Monika Louws

verantwoordelijkheid draagt en oppakt voor het onderwijs. Maar in de praktijk komt het erop neer dat alleen de schoolleiding en een vaste groep docenten meer verantwoording dragen en de daarbij horende taken uitvoeren. Voornamelijk docenten met een LC of LD functie worden in die positie gebracht door de schoolleiding. Het argument is dat deze groep leraren relevante expertise en ervaring heeft om de taken uit te voeren. In deze school wordt de schoolleiding als bewaker van de schoolvisie gezien die intervenueert als het nodig is; de schoolleiding is er om te faciliteren en te ondersteunen.

Verantwoordelijkheden delen

School C zag gespreid leiderschap als het delen van verantwoordelijkheden. Leiderschap ontstaat spontaan en vrijwillig of in goed overleg met vaste teamleden (bijv. binnen de sectie of binnen de groep collega's die actief zijn bij een betreffende klas/leerling). Leiderschap wordt toegekend aan wie op dat moment de beste persoon is om de verantwoordelijkheid te dragen, gelet op expertise, ontwikkelbehoefte, groeimogelijkheden, affiniteit. Deze verantwoordelijkheden worden binnen een team gedeeld en kunnen van moment tot moment wisselen. Ondanks dat de rector de verantwoording naar "de buitenwereld" (voornamelijk naar de overkoepelende stichting) moet doen, worden de kwaliteit van het onderwijs en het reilen en zeilen van de school meer gezien als verantwoordelijkheden van iedereen. In school C heerste een cultuur van het nemen van collectieve verantwoordelijkheid voor het verzorgen van onderwijs en is er een breed vertrouwen in elkaars expertise. De schoolleider wordt voornamelijk gezien als iemand die het personeel inspireert, professionele ontwikkeling van leraren ondersteunt en leraren beschermt tegen negatieve en externe invloeden.

Twee verschillende interpretaties

De vergelijking tussen de scholen laat zien dat taakdistributie wezenlijk verschilt van gedeelde verantwoordelijkheid als interpretatie van gespreid leiderschap. Bij taakdistributie zijn taken duidelijk omschreven, individueel toegewezen en gekoppeld aan formele

verantwoordingslijnen. Deze vorm sluit vaak aan bij functiedifferentiatie en carrièrepaden in scholen. De rol van de schoolleider is die van eindverantwoordelijke voor de schoolvisie en kwaliteit van het onderwijs en die de belangrijke beslissingen neemt.

Bij gedeelde verantwoordelijkheid zijn verantwoordelijkheden minder strak afgebakend. Teams bepalen gezamenlijk hoe werkzaamheden worden uitgevoerd en wie het voortouw neemt. Leiderschap ontstaat vanuit expertise en de situatie, niet uitsluitend vanuit formele posities. De rol van de schoolleider is die van inspirator en facilitator. Hoewel de schoolleider zich ook naar de buitenwereld moet verantwoorden, ligt de focus op het ondersteunen van het lesgeven.

Reflectie

Een beperking van dit onderzoek is dat schoolleiders van deelnemende scholen zichzelf hebben aangemeld omdat zij vonden dat zij met gespreid leiderschap werkten. Hierdoor zijn mogelijk niet alle vormen van gespreid leiderschap en bijbehorende interpretaties vertegenwoordigd in dit onderzoek.

Wij verwachtten dat opvattingen over gespreid leiderschap veelal persoonlijk gekleurd zouden zijn, maar ze lijken eerder een weerspiegeling van de dagelijkse praktijk op een school. De manier waarop gespreid leiderschap in de school is vormgegeven, als taakdistributie of als delen van verantwoordelijkheden, zien de geïnterviewden als de ideale manier. Het lijkt moeilijk om je iets anders voor te stellen dan hoe het op je eigen school werkt.

Eerder onderzoek laat zien dat interpretaties van gespreid leiderschap als 'taakdelegatie' (hier: taakdistributie) beperkend kunnen zijn voor het volledig benutten van ieders expertise (Amels et al., 2023; Day & Harrison, 2007) en dat succesvolle uitkomsten vaker gekoppeld zijn aan de dynamische, interactionele aanpak (hier: gedeelde verantwoordelijkheden) (Jambo & Hongde, 2020).

Het lijkt voor scholen ingewikkeld om de organisatiecultuur van de school volgens deze dynamische vorm in te

richten. In School C leek een dergelijke organisatiecultuur aanwezig want medewerkers waren bereid elkaar leiderschap te gunnen. In zo'n cultuur is het van belang dat medewerkers elkaar vertrouwen om gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen. Eerder onderzoek toonde de volgende belemmeringen voor het inrichten van de school volgens een dynamische, interactieve vorm van gespreid leiderschap:

a) Opvattingen over leiders als 'held' overheersen.

Wanneer verschillende actoren in de school bij een leider nog altijd aan één (eindverantwoordelijk) persoon denken, kan dat de ontwikkeling naar gespreid leiderschap belemmeren (Mifsud, 2024).

b) Leraren ervaren weinig professionele ruimte.

Het risico is dat gespreid leiderschap in de praktijk neerkomt op het delegeren van taken zonder dat leraren daadwerkelijk invloed of mandaat krijgen. Leraren kunnen dat ervaren als 'extra werk' waar ze niet voor erkend worden. (Hickey et al. 2022). Als taken worden gedelegeerd naar een selecte groep, voelen anderen zich mogelijk niet langer aangesproken om verantwoordelijkheid te nemen, en wordt de ervaren professionele ruimte kleiner (Mentink, 2023).

c) Schoolleiders zijn gericht op controle..

School

leiders voelen vaak druk van verantwoording naar de inspectie of bestuur. Het is voor schoolleiders een risico om anderen te vertrouwen wanneer zij uiteindelijk persoonlijk worden aangesproken als het misgaat (Macbeath, 2005). Het vraagt van een schoolleider een basishouding van vertrouwen dat leraren de professionaliteit bezitten om zaken zelf op te lossen. Zonder dit vertrouwen vallen schoolleiders in tijden van spanning vaak terug op sturende, hiërarchische reflexen (Mentink, 2023). Dit ligt niet altijd of alleen aan de opvattingen van een schoolleider; ook het lerarenteam verlangt van de schoolleider om beslissingen te nemen zodra een situatie complex wordt.

d) De school als bureaucratie.

Een duidelijke hiërarchische structuur en sterk afgebakende functieomschrijvingen kunnen de ontwikkeling naar een dynamische, interactieve leiderschapsmodel waarin verantwoordelijkheden telkens variëren tussen actoren belemmeren (Mifsud, 2024).

Aanbevelingen

Om de voordelen van gespreid leiderschap te bereiken, is het van belang dat leiderschap dynamisch gedeeld wordt op basis van expertise of affiniteit en niet vanuit een formele taakdistributie. Dit leiderschapsmodel valt of staat bij het delen van de opvatting over wat gespreid leiderschap is en een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid en vertrouwen in elkaars expertise. Concreet:

1. Faciliteer een doorlopende dialoog

Gespreid leiderschap vraagt het organiseren van een permanente dialoog tussen schoolleiders en leraren over wat dit in hun specifieke context betekent. Omdat er vaak discrepanties zijn in hoe mensen het definiëren, is het essentieel om op één lijn te komen. Een gedeeld begrip zorgt voor effectiever teamwork en een betere verdeling van verantwoordelijkheden op basis van expertise en affiniteit. De vragen uit ons onderzoek kunnen houvast bieden voor zo'n dialoog: wat wordt gedeeld, naar wie wordt gedeeld, en hoe wordt leiderschap gedeeld in de organisatie?

2. Pak culturele en structurele barrières aan

Omdat gespreid leiderschap contextafhankelijk is, moeten schoolleiders de vigerende schoolcultuur en routines kritisch tegen het licht houden. Bijvoorbeeld door zich af te vragen hoe en met wie verantwoordelijkheden gedeeld worden; wordt leiderschap vooral aan een groepje initiatiefrijke docenten of LD-docenten toegekend of zijn er ook mogelijkheden voor andere docenten? Het vraagt een klimaat waarin leraren

zich aangemoedigd voelen om initiatief te nemen, ook buiten hun formele functie. Wanneer formele rollen worden uitgedeeld (bijv. coördinatorschap), moeten schoolleiders alert zijn op het risico dat andere leraren zich niet langer aangesproken voelen om invloed uit te oefenen. Interessante vraag is ook hoe 'verantwoordelijkheden' worden geïnterpreteerd en vastgelegd: waar ben je voor verantwoordelijk, aan wie verantwoord je, en wie mag daar wat van vinden?

3. Ontwikkel zelfbegrip en herken de leiderschapsparadox

Schoolleiders moeten investeren in voortdurende zelfreflectie om hun eigen (vaak onbewuste) overtuigingen over leiderschap te onderzoeken. Ook in ons onderzoek noemden schoolleiders de hiërarchische reflex als belangrijk risico voor gespreid leiderschap. We raden schoolleiders aan om hun handelen bewust af te stemmen op wat er in de situatie nodig is. Professionaliseringstrajecten dienen mogelijkheden te bevatten om persoonlijke opvattingen over leiderschap te verbreden naar meer dynamische en collaboratieve modellen. ■

Deze publicatie is een bewerking van de masterthesis van Jeanne Zwart die zij schreef voor de opleiding Onderwijswetenschappen aan de Universiteit Utrecht onder begeleiding van Monika Louws.

Referenties

- Amels, J., Krüger, M., & van Veen, K. (2023). Relationships in distributed leadership, inquiry-based working, and realizing educational change in Dutch primary education: teachers' and their school leader's perceptions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 960–979. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1842505>
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141–146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
- Jambo, D., & Hongde, L. (2020). The Effect of Principal's Distributed Leadership Practice on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189-198.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership & Management*, 25(4), 349–366. <https://doi.org/10.1080/13634230500197165>
- Mentink, R. W. (2023). *De 'beliefs' van schoolleiders bij gespreid leiderschap: Over zelfbegrip van de schoolleider* (Dissertatie, Universiteit Utrecht). <https://doi.org/10.33540/1815>
- Mifsud, D. (2024). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154–179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23- 28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>