

Onderzoeksrapport Gedeeld Leiderschap

Onderzoeksopzet

In het kader van een eerder [onderzoeksproject naar leiderschapsopvolging](#) (acties om de interesse voor de job van schooldirecteur bij leraren te doen groeien), werkten we onder andere samen met een groot schoolbestuur. Na een grondige verkenning van hun beginsituatie, besloten we in een actieonderzoek in kaart te brengen hoe de directeurs van hun basisscholen naar gedeeld leiderschap keken en hoe ze dit vormgaven in hun school. Het schoolbestuur wilde van gedeeld leiderschap immers een speerpunt maken in hun beleid.

We ontwikkelden een schriftelijke bevraging voor het betrokken schoolbestuur, op basis van een literatuuronderzoek, aangevuld met inzichten en ervaring uit de praktijk, die we bij alle directeurs basisonderwijs (n=25) afnamen. Op basis van de data selecteerden we vervolgens enkele directeurs (n=6) om dieper in gesprek te gaan in een interview.

De resultaten van deze bevestigingen resulteerden in een rapport dat het schoolbestuur inzicht bracht in de ideeën en praktijken van hun directeurs met betrekking tot gedeeld leiderschap. Dit bood reeds heel wat aanknopingspunten voor hen om verder met het thema aan de slag te gaan, maar er ontstond ook een nood om zicht te krijgen op wat de schoolteams over gedeeld leiderschap dachten.

We ontwikkelden hiertoe een gelijkaardige vragenlijst die vervolgens afgenomen werd bij de leraren. We kregen 465 bruikbare, ingevulde vragenlijsten terug. Elke directeur ontving de (anonieme) antwoorden van zijn of haar schoolteam. Het schoolbestuur ontving alle anonieme resultaten, gebundeld per school.

Wij gingen vervolgens aan de slag met de data om antwoorden te zoeken op de volgende onderzoeksvragen:

OV1: Hoe denken de schoolleiders en leraren (basisonderwijs) binnen het schoolbestuur over het belang van gedeeld leiderschap, de mate waarin gedeeld leiderschap gerealiseerd wordt in hun school en hoe tevreden zijn ze daarover? Waar zitten verschillen en overeenkomsten tussen de schoolleider en de leraren?

OV2: Welke redenen geven de schoolleiders aan om te kiezen voor gedeeld leiderschap en hoe hangt dit samen met de effecten van gedeeld leiderschap zoals ervaren door de leraren?

OV3: Welke uitingvormen van gedeeld leiderschap herkennen de schoolleiders en leraren in hun basisschool en stemmen hun antwoorden hieromtrent overeen?

Resultaten

Hieronder geven we per onderdeel van de vragenlijst de belangrijkste resultaten weer.

1.1. Duid aan in welke mate je akkoord gaat met de volgende stelling: *Ik geloof in de meerwaarde van gedeeld leiderschap in onderwijs.*

☐ helemaal niet akkoord ☐ eerder niet akkoord ☐ neutraal ☐ eerder akkoord ☐ helemaal akkoord

De meerwaarde van gedeeld leiderschap in het onderwijs werd in ons onderzoek gemiddeld genomen hoog ingeschat, zowel door directeurs (n=25) als door hun leraren (n=465). Wanneer we 'helemaal niet akkoord' als '1' scoorden en 'helemaal akkoord' als '5', kwamen we voor de directeurs op een gemiddelde van 4.68 uit en voor de leraren op 4.35. De directeurs uit ons onderzoek achtten het belang gemiddeld genomen dus iets hoger, maar dit verschil was eerder klein (0.33 op een schaal van 5).

1.2. Licht je antwoord op 1.1 toe.

Op basis van welke ervaringen en inzichten ga je al dan niet akkoord? Welke positieve (of negatieve) effecten heeft gedeeld leiderschap volgens jou? Welke nuance wil je eventueel in de stelling brengen?

Een twaalfstal leraren reageerden op de vraag waarom ze *niet* geloven in de meerwaarde van gedeeld leiderschap. De belangrijkste reden hiervoor was dat ze geloven in één duidelijke leider, die van alles op de hoogte moet zijn, de lijn en visie moet bewaken en uiteindelijk de beslissingen moet nemen. Hierbij aansluitend gaf men aan dat er erg veel verschillende meningen in een team aanwezig zijn en dat gedeeld leiderschap het beslissingsproces ernstig vertraagt of zelfs verstoort, waardoor soms geen beslissingen genomen worden. Dit sluit dan weer aan bij de opmerkingen dat er volgens enkele respondenten een gebrek aan duidelijkheid heerst wanneer er gedeeld leiderschap is. Dat gedeeld leiderschap zorgt voor wrevel, spanningen, onenigheid en wantrouwen tussen collega's werd ook enkele keren genoemd.

1.3. In welke mate is het leiderschap in onze school gedeeld? (0=helemaal niet; 10=in zeer sterke mate)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Helemaal niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ In zeer sterke mate

1.4. In welke mate zou je willen dat het leiderschap in onze school gedeeld is? (0=helemaal niet; 10=in zeer sterke mate)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Helemaal niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ In zeer sterke mate

In ons onderzoek met 25 directeurs basisonderwijs en hun schoolteams vonden we dat zowel de directeurs als teamleden een redelijke mate van gedeeld leiderschap ervoeren op hun school. Het gemiddelde voor de directeurs was 6.72 en dat voor de leraren 6.57. Als je de twee

groepsgemiddelden vergelijkt, is het verschil tussen beide miniem, maar wanneer we per school de vergelijking maakten, zagen we grotere verschillen opduiken. In zes scholen verschilden de score van de directeur 2 of meer punten (op de 10-puntenschaal) met het gemiddelde van het team, wat toch wel op een discrepantie wijst in het ervaren van gedeeld leiderschap op school. Opvallend genoeg zat geen duidelijk patroon in welke partij meer gedeeld leiderschap ervaarde in de school: de ene keer was dit de directeur, de andere keer het team.

Zowel directeurs als teamleden wensten gemiddeld genomen meer gedeeld leiderschap op hun school. Slechts twee directeurs en twee (andere) schoolteams gaven aan iets minder gedeeld leiderschap te wensen dan nu het geval was. Alle anderen wilden groeien of het huidige niveau behouden. Gemiddeld genomen wensten de directeurs (gem = 8.28) iets meer gedeeld leiderschap op school dan de leraren (gem = 7.44), maar dit verschil is klein (gemiddelde verschillscore = 0.84 op een schaal van 0 tot 10).

2.1. Omschrijf hoe gedeeld leiderschap volgens jou in onze school tot uiting komt of gerealiseerd wordt.

Deze open vraag hebben we in ons onderzoek niet gesteld aan de leraren, wel aan de directeurs. We namen deze in de herwerkte versie toch op, omdat ze veel inzicht geeft in waar je team spontaan aan denkt als het gaat over gedeeld leiderschap.

Na analyse van de antwoorden, viel het in ons onderzoek op dat de meeste directeurs spontaan aan structurele elementen dachten, eerder dan aan culturele aspecten. Bij structurele zaken denken we voornamelijk aan organisatievormen zoals werkgroepen en beleidsteams, rollen en functies, structurele overlegmomenten, besluitvormingsprocessen en formele communicatie. Op zich niet onlogisch dat deze antwoorden het vaakst voorkwamen, omdat we de vraag stelden op welke manier gedeeld leiderschap *tot uiting komt* in hun school. De cultuur van de school is minder zichtbaar en tastbaar dan dergelijke structurele aspecten. Toch doelden een aantal directeurs in hun antwoord ook op de cultuur in hun school: een cultuur van samen school maken, een sfeer van vertrouwen, aandacht voor open communicatie, het belang van betrokkenheid en ervaren autonomie van leraren.

Daarnaast viel op dat de manier waarop de directeurs vonden dat gedeeld leiderschap tot uiting kwam in hun school zich spreidde over een continuüm. Voor sommige directeurs toonde gedeeld leiderschap zich reeds in het transparant zijn over het beleid en de beleidskeuzes of in het feedback vragen op uitgewerkte voorstellen, terwijl andere directeurs (aan het andere einde van het continuüm) melding maakten van volwaardige autonomie en verantwoordelijkheid bij teamleden voor bepaalde beleidszaken. Voor sommige directeurs beperkte gedeeld leiderschap zich tot het delen van leiderschap met de zorgcoördinator en de beleidsondersteuner, terwijl andere directeurs (aan het andere einde van het continuüm) spraken over autonome zelfsturende teams in hun school.

**2.2. Hieronder worden een aantal uitingsvormen van gedeeld leiderschap opgesomd¹.
Overloop ze eerst allemaal en duid nadien maximaal 5 uitingsvormen aan die voor jou het meest herkenbaar zijn op onze school.**

In ons onderzoek bleken de uitingsvormen die directeurs aanvinkten redelijk gelijkaardig aan die van de leraren. De top 4 van meeste aangeduide verschijningsvormen was exact dezelfde bij de twee groepen:

- Er is een beleidsteam/kernteam, dat samen met de directeur het leiderschap van de school opneemt.
- Er zijn werkgroepen die een belangrijke invloed uitoefenen op het schoolbeleid/ de schoolorganisatie.
- Er heerst een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerking in het team.
- Als er beslissingen genomen moeten worden, wordt er feedback gevraagd aan het team.

Ook de top 5 van de minst aangeduide verschijningsvormen van gedeeld leiderschap op school was dezelfde voor directeurs als voor leraren.

- De directeur helpt leraren hun leiderschapspotentieel te ontdekken/ te ontwikkelen/ in te zetten.
- Het leiderschapspotentieel in het team wordt bewust ontwikkeld.
- Alle teamleden worden gestimuleerd om zoveel mogelijk persoonlijk leiderschap op te nemen.
- Iedereen is leider op zijn manier en gelijkwaardig.
- Er wordt met (een) auto(n)o(m)e, zelfsturend(e) team(s) gewerkt.

Wanneer we de gegevens vergeleken binnen de scholen, viel het op dat voor de uitingvorm 'Bij besluitvorming wordt er steeds naar consensus (of een zo goed mogelijk compromis) gestreefd' vaker verschillen zaten tussen directeurs en schoolteams, waarbij de directeur dit wel aanvinkte en het team slechts in beperkte mate.

3.1. Welke van de onderstaande effecten van gedeeld leiderschap herken je voor jezelf? Vink aan.

3.2. Welke effecten van gedeeld leiderschap herken je voor de school en/of het schoolteam? Vink aan.

3.3. Welke effecten van gedeeld leiderschap herken je voor de directeur? Vink aan.

Op één directeur na, gaven alle directeurs in ons onderzoek aan dat ze inzetten op gedeeld leiderschap omdat het leidt tot een meer gedragen, succesvolle werking¹. De bevroegde leraren geloofden eveneens dat gedeeld leiderschap een effect had op hun betrokkenheid bij het beleid en voor een groter wij-gevoel zorgde. Ze stonden meer achter beslissingen/keuzes op schoolniveau. Elk van deze effecten werd door ongeveer 50% van de leraren aangeduid. Hierbij aansluitend gaven 41% van de leraren aan dat er meer wederzijds begrip is binnen het team dankzij gedeeld leiderschap.

De volgende reden die het vaakst (n=15) gekozen werd door directeurs is dat ze via gedeeld leiderschap optimaal gebruik kunnen maken van de aanwezige competenties in het team. Ook de teams (h)erkenden dit als een effect van gedeeld leiderschap op school. Over de scholen heen duidde gemiddeld 51% van de leraren dit aan als een ervaren effect.

¹ In de oorspronkelijke bevraging werd dit deel bij de directeurs op een andere manier bevroegd. We vroegen hen om in een lijst de drie belangrijkste redenen om te kiezen voor gedeeld leiderschap aan te geven.

De derde meest aangegeven reden bij directeurs was dat gedeeld leiderschap de job van directeur haalbaarder maakt (n=9). De lerarenteams hadden dit aspect wat minder in het vizier. Gemiddeld 22% van hen gaf aan dat het ‘verlagen van de werkdruk voor de directeur’ een effect is van gedeeld leiderschap.

Aangezien we het uiteindelijk allemaal doen voor het leren van onze leerlingen, was het fijn te merken dat 40% van de leraren het effect ‘We kunnen beter kwaliteitsvol onderwijs realiseren’ aanduiden.

4.1. Op welke manier kunnen wij als schoolteam nog groeien in gedeeld leiderschap? Zorg voor voldoende toelichting bij je suggesties. Wat moeten we zeker behouden? Waar moeten we nog aan sleutelen? Waarmee zouden we beter stoppen?

In de antwoorden op de open vraag: ‘Op welke manier kunnen jullie als schoolteam nog groeien in gedeeld leiderschap?’ kwamen drie thema’s duidelijk op de voorgrond².

Het eerste thema was ‘(open) communicatie en transparantie’. Er werd gesuggereerd om duidelijker, meer, beter en open te communiceren. In heel wat antwoorden was het onduidelijk of men daarvoor specifiek naar de directeur of het beleidsteam keek, of dat men dit ook onderling binnen het schoolteam wilde zien evolueren. In enkele antwoorden werd er wel expliciet verwezen naar het beleidsteam (met inbegrip van de directeur) en daar werd dan ook regelmatig opgeroepen om (beter en meer) te luisteren naar het team. Het ging bij die communicatie vaak over het duidelijk communiceren over beslissingen (en hoe die tot stand kwamen). In dat geval werd het begrip ‘transparantie’ ook genoemd. Af en toe werd er gevraagd naar duidelijkere communicatie met betrekking tot taak- en rolverdeling.

Een volgend thema was ‘overleg, inspraak en feedback’. Met overleg werd verwezen naar het in gesprek gaan met (leden van) het schoolteam, samen discussiëren en zoeken naar een gedragen beslissing. Met inspraak werd verwezen naar het betrokken worden bij en mee kunnen wegen op beleidskeuzes. Sommigen verwoordden dit expliciet als ‘inspraak’, anderen vroegen om meer feedback te mogen/kunnen geven aan het beleid(team). Een thema dat hierbij aansluit en door 5% van de respondenten gesuggereerd werd, is het verkrijgen van meer evenwicht in wie er gehoord wordt of naar wie er geluisterd wordt. Nog in de lijn met dit thema werden antwoorden gegeven die suggereerden dat er meer ‘*samen* beslist’ zou moeten worden.

Het derde thema dat het vaakst naar voren kwam in de antwoorden is het ‘inzetten op expertise, talenten en/of competenties’. Het ging dan voornamelijk om het zien en benutten van individuele talenten, expertise en/of competenties van leraren. Bij het delen van leiderschap zou hier meer rekening mee gehouden kunnen worden. Het ging echter ook over het leren kennen en ontdekken van de eigen en elkaars talenten, expertise en competenties, hierover feedback geven aan elkaar, etc. Nu en dan werd verwezen naar het ‘potentieel’ in het team dat te weinig benut zou worden.

Andere thema’s die vermeld werden om te kunnen groeien in gedeeld leiderschap waren ‘de werking en de samenstelling van het beleidsteam’, ‘de werking en de samenstelling van de werkgroepen’ en ‘meer gedeelde verantwoordelijkheid’.

² Deze vraag werd in het onderzoek niet voorgelegd aan de directeurs.

Tot slot vielen de volgende thema's ook op:

- Meer vertrouwen (en durven loslaten): deze leraren vroegen meer vertrouwen om leiderschap op te nemen. Dit ging af en toe gepaard met de verwachting dat de directeur meer moet durven 'los te laten'.
- Meer opvolging en controle: volgens deze leraren (gespreid over verschillende scholen) was er nood aan meer opvolging van gemaakte afspraken. Ze richtten zich hiervoor zowel tot teamleden als tot het beleidsteam en de directeur.
- Nood aan één persoon die de knopen doorhakt: deze leraren benadrukten dat gedeeld leiderschap gebaat is bij één persoon die alsnog verantwoordelijk is voor de eindbeslissingen.

Er waren ook leraren die geen suggesties deden om het gedeeld leiderschap te doen groeien in hun school. 10% gaf expliciet aan dat dit op hun school al heel goed gaat en eveneens 10% gaf aan geen idee te hebben. In die laatste groep zaten zowel leraren die niet wisten wat zou kunnen helpen om te groeien in gedeeld leiderschap, als leraren die het niet nodig vonden om (nog) te groeien in gedeeld leiderschap.

Alleszins bleek ook uit de interviews met directeurs dat de weg naar meer gedeeld leiderschap geen 'walk in the park' is voor de meeste schoolteams. Het is een langdurig proces dat ingrijpt op de kern van ieders professionele identiteit en bezigheden op school en een cultuurverschuiving (o.a. open feedbackcultuur) vraagt. Hiervoor bestaat geen simpel recept. Het is werken, zoeken, vallen en weer opstaan. Zowel voor directeurs als voor teamleden kan coaching daarom helpen om te groeien in meer gedeeld leiderschap.