

# Vrijheid in de vormgeving van de rol van teamleiders VO?

Student: M. Westerbroek (s3360881)

Begeleider: dr. N. (Nienke) Renting

Naam 2 e beoordelaar: dr. M.N. (Mayra) Mascareño Lara

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit der Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Bachelorwerkstuk Pedagogische Wetenschappen

Mei 2023

## 1. Summary

In secondary education team leaders are an essential part of the organization. They are in charge of a team of teachers, coaching and leading. They concern themselves with the policy of the school, and form the bridge between the board and the teachers (Maes, 2021; Nationale Beroepengids, 2021; Wieland, 2018). Professionals benefit from a certain degree of freedom (Van Waaij, 2022). This should also be the case for team leaders, but to what degree are they able to exercise this freedom and form their own role within their organization?

To research this, qualitative research took place using semi-structured interviews with an interview guide (Flick, 2019). In total, eight participants were included using a convenience sample. After transcribing, analysis took place using qualitative content analysis (Schreier, 2012).

The results show that team leaders generally have little control over what their tasks will be. When changes occur, the range of control team leaders have, becomes more apparent. Some are able to choose some tasks based on personal motivation, but mostly regular tasks take priority. However they are free to choose their modus operandi; this modus operandi is very similar among the participants. This similarity is mostly apparent in the supervision of teachers.

In conclusion there is a certain amount of freedom which team leaders are able to exert, but this is severely limited because of a multitude of restraints. To further enhance their freedom and, ultimately, education, these constraints will have to be overcome.

## 2. Inleiding

Adequaat leiderschap is essentieel binnen schoolorganisaties om alles in goede banen te leiden. Met goed leiderschap kun je anderen stimuleren, inspireren en ervoor zorgen dat verschillende facetten van het onderwijs worden gestroomlijnd. Onderwijsorganisaties zijn professionele organisaties, waarbij de macht ligt bij de uitvoerende kern van hoogopgeleide professionals (Mintzberg, 2019). In het onderwijs zijn er namelijk veel professionals, zoals docenten, aan het werk. Professionals hebben hun eigen werkwijze en zijn in staat om veel zelf te doen. In plaats van directe aansturing is er in hun aansturing meer facilitering nodig (Fullan et al., 2009). In het onderwijs is er over het algemeen sprake van een professionele bureaucratie, wat betekent dat er veel wordt gewerkt met professionals die hun eigen vrijheid hebben. Desondanks blijft aansturing en leiderschap ook hier belangrijk (Mintzberg, 2019).

In professionele organisaties is de teamleider, ook wel de middenmanager genoemd, erg belangrijk. De teamleider stuurt docenten aan, begeleidt hen en fungeert als coach. Het is de taak van de teamleider om ervoor te zorgen dat docenten optimaal functioneren. De teamleider zelf wordt op zijn beurt aangestuurd door de schooldirectie en in sommige gevallen geeft de teamleider ook zelf les. Daarom is de teamleider betrokken bij verschillende groepen en moet de teamleider dit alles in balans brengen (Nationale Beroepengids, 2021).

De teamleider kan verschillende taken hebben in het onderwijs, beginnend met de eerder genoemde verantwoordelijkheden. Er zijn echter nog veel meer taken, zoals het begeleiden van leerlingen, het uitvoeren van organisatorische taken, het leidinggeven aan de onderwijskwaliteit, onderwijsontwikkeling en de verbinding met de (bredere) omgeving (Wieland, 2018; Maes, 2021). Vanwege de overvloed aan taken kan het voor een teamleider lastig zijn om te besluiten waar hij/zij de aandacht op moet richten (Tammer, 2018). Alle betrokken partijen hebben

verschillende behoeften/belangen, waar de teamleider rekening mee moet houden. De keuze voor een bepaalde aanpak/strategie kan ook impact hebben op de onderwijskwaliteit, dus het is belangrijk om weloverwogen beslissingen te maken (Tammer, 2018).

In meerdere onderzoeken is te zien dat er verschillende rollen zijn die teamleiders kunnen aannemen. Er wordt echter ook aangegeven in deze onderzoeken dat het niet altijd duidelijk is wat de reden is dat deze teamleiders een keuze hebben gemaakt voor de rol die ze innemen. Wanneer de achterliggende redenen voor de rolkeuze duidelijk worden, is het mogelijk om conclusies te trekken over welke rollen beter zijn in welke situatie. Er ontbreekt nu concrete kennis om op een verantwoorde manier te werk te gaan (Tammer, 2018; Wieland, 2018; Hulsbos, 2014).

Vrijheid is erg belangrijk voor een professional. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat ze plezier hebben in hun werk en ook optimaal kunnen presteren. Dit is van belang “zodat er ruimte is voor transcendentie in het vormings- en toerustingsproces” (Van Waaij, 2022). Wanneer er mogelijkheden zijn voor eigen keuzes, kan er verder worden gebouwd aan het proces en kan er gezocht worden naar verbetering in het onderwijs. Hoewel dit al uitgebreid is onderzocht bij leraren (Dolf van de Berg, 2009), weten we veel minder over in hoeverre voldoende vrijheid gewaarborgd wordt voor teamleiders. Echter, ook de teamleider is een professional en zou dus de vrijheid moeten hebben om zelf vorm te geven aan zijn/haar rol binnen de organisatie.

Het is daarom belangrijk om duidelijker te krijgen in hoeverre de teamleider invloed heeft op de rol die hij/zij inneemt. Als vervolg daarop luidt de onderzoeksvraag: *“Op welke manier geven teamleiders in het voortgezet onderwijs eigen vorm aan de rol die ze innemen binnen de onderwijsorganisatie?”*.

In dit onderzoek zal worden gekeken naar de rol die de teamleider op het moment van onderzoek inneemt. In dit onderzoek omvat deze rol het takenpakket, de verantwoordelijkheden en de manier van werken van de teamleider (Maes, 2021).

Daarnaast wordt er gekeken in hoeverre de teamleider zelf bewust heeft gekozen voor de rol die ingenomen wordt en de vrijheid die de teamleiders hebben om hier een keuze in te maken. Hierbij wordt gekeken naar de prioriteiten van de teamleider en de redenen achter deze keuze, evenals de manier waarop de teamleider te werk gaat en de verwachtingen van zowel de teamleider als de betrokken partijen. Ook de motivatie om teamleider te worden is van belang, aangezien dit direct en indirect invloed zal hebben, en dit zal worden onderzocht aan de hand van de vijf schalen van de piramide van Maslow (Maslow, 2017).

Het takenpakket van de teamleider wordt geanalyseerd, inclusief waar de teamleider de meeste aandacht aan besteedt. Dit zal vervolgens worden vergeleken met bevindingen uit andere onderzoeken (Wieland, 2018; Maes, 2021).

### **3. Methode**

#### **3.1 Onderzoeksdesign**

Dit is een kwalitatief onderzoek dat is gekozen omdat er nog weinig bekend is over dit onderwerp en omdat het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de meningen en werkwijzen van teamleiders. Hierbij wordt inductief onderzoek gedaan en wordt er een theorie gevormd. Voor dit onderzoek worden semi-gestructureerde interviews gebruikt, omdat deze interviews enige structuur bieden maar ook de mogelijkheid geven om door te vragen op relevante informatie die tijdens de interviews naar voren komt.

Het onderzoeksteam bestaat uit een zestal studenten, die elk hun eigen subonderwerp hebben, onder begeleiding van Nienke Renting van de Rijksuniversiteit Groningen. Het betreft hier een bachelorscriptie.

Het onderzoek richt zich op het ontstaan van de rol van de teamleider en eventuele veranderingen daarin. Er wordt ook gekeken naar de verschillende taken en verantwoordelijkheden van de teamleider, de verwachtingen van de teamleider, de organisatie en andere betrokkenen, de manier waarop de teamleider prioriteiten stelt, en naar zijn/haar ervaringen.

#### **3.2 Populatie en Steekproef**

De onderzoekspopulatie bestaat uit teamleiders die werkzaam zijn in het voortgezet onderwijs en leiding geven aan docenten, maar geen deel uitmaken van de schoolleiding. Met andere woorden, het betreft teamleiders die behoren tot het middenmanagement (Flick, 2019). Voor de steekproef is gekozen voor een gemakssteekproef en is ook gebruikgemaakt van de sneeuwbal methode, vanwege beperkte tijd en middelen. Elke student heeft zelf een aantal

teamleiders benadert om te interviewen, met als doel een steekproef van in totaal vijftien teamleiders te interviewen (Benders, 2022). Vanwege een combinatie van factoren bleek dit uiteindelijk niet haalbaar en zijn er in totaal acht teamleiders geïnterviewd. Bij het benaderen van de teamleiders was de voorwaarde zoals eerder genoemd dat ze deel uitmaken van het middenmanagement en werkzaam zijn in het voortgezet onderwijs. Deze keuze is gemaakt om de onderzoeksgroep enigszins te beperken en meer homogeen te houden (Flick, 2019; Benders, 2022). De steekproef is getrokken uit teamleiders uit Noord-Nederland, voornamelijk afkomstig uit de omgeving Groningen. Verdere kenmerken van de deelnemers zijn te vinden in de resultaten.

### **3.3 Instrument**

Het instrument dat gebruikt wordt, is gezamenlijk opgesteld door de leden van het onderzoeksteam. Eerst heeft elk teamlid individueel een aantal vragen opgesteld. Vervolgens vond er overleg plaats om te kijken naar overlappingsen tussen de vragen. Na overleg met de begeleider zijn de vragen opnieuw bekeken en zijn er veel vragen geschrapt of samengevoegd. Dit resulteerde uiteindelijk in een interviewleidraad bestaande uit zeventien vragen, exclusief subvragen. De interviewleidraad is te vinden in bijlage 2. De interviewleidraad bestaat uit zeven secties: persoonskenmerken, taken/verantwoordelijkheden, competenties, schoolbeleid, leiderschap, werkdruk en afsluiting. Alle vragen zijn zo veel mogelijk open en relatief breed geformuleerd, met de bedoeling ruimte te bieden voor de eigen interpretatie van de deelnemers. Daarnaast zijn er in het document mogelijke vervolgvragen opgenomen die indien nodig gebruikt kunnen worden.

### **3.4 Procedure**

De deelnemers zijn op verschillende manieren benaderd, zoals via e-mail, telefonisch of persoonlijk. Allereerst is aan de deelnemers mondeling of via een bericht uitgelegd waar het onderzoek over gaat en wat het doel ervan is. Vervolgens is aan hen ook een informatiebrief gestuurd (te vinden in bijlage 1), waarin de doelstellingen en details van het onderzoek duidelijk worden uitgelegd.

Daarna is er een geschikt tijdstip afgesproken voor zowel de onderzoeker als de deelnemer. De interviews zijn afgenomen op de werkplek van de deelnemers. Voorafgaand aan het interview werden eventuele vragen van de deelnemer over het onderzoeksproces beantwoord. Op deze manier is de deelnemer zo goed mogelijk geïnformeerd (Flick, 2019; Rijksuniversiteit Groningen, 2022).

Vervolgens zijn de interviews afgenomen aan de hand van het instrument, met indien nodig aanvullende vragen (Flick, 2019). De interviews zijn steeds uitgevoerd door twee leden van het onderzoeksteam en één deelnemer. Tijdens de interviews is er een audioregistratie gemaakt. Onderzoeker 1 en 2 hebben vijf teamleiders geïnterviewd, onderzoeker 3 en 4 hebben één teamleider geïnterviewd, en onderzoeker 5 en 6 hebben twee teamleiders geïnterviewd. De interviews duurden 45 tot 65 minuten. Vervolgens zijn de interviews woordelijk getranscribeerd aan de hand van de audioregistraties, waarbij degene die het interview heeft afgenomen het transcript heeft gemaakt. In één geval is dit gedaan door een andere persoon dan de interviewer. Het coderen van de gegevens is door elk lid afzonderlijk uitgevoerd op basis van de transcripties.

### **3.5 Analyse**

Voor de analyse van de verzamelde gegevens is een kwalitatieve inhoudsanalyse uitgevoerd. De getranscribeerde interviews zijn geüpload in het programma Atlas.ti, dat kan



helpen bij het coderen en het creëren van een overzicht (Schreier, 2012; Sluiter-Oerlemans et al., z.d.-a).

De analyse begon met het open coderen van de eerste twee transcripten, wat resulteerde in een eerste versie van een codeboom op basis van inductieve benadering. Elk lid van het onderzoeksteam heeft dit individueel gedaan. Vervolgens werden de volgende transcripten gecodeerd en werd de codeboom indien nodig aangepast door middel van de Constant Comparative Method, waarbij werd vergeleken of de codeboom nog steeds van toepassing was op het betreffende interview. Daarna werd een nieuwe codeboom opgesteld, waarbij enkele codes werden toegevoegd en enkele codes werden samengevoegd. Ook werd de naamgeving en onderverdeling van de codes gewijzigd om meer overzicht te creëren. De eerste twee transcripten werden opnieuw gecodeerd om te controleren of de codeboom nog steeds van toepassing was. Wanneer er sprake was van een uitputtende codeboom, werd uiteindelijk een definitieve codeboom opgesteld (te vinden in bijlage 3). Deze codeboom is zo overzichtelijk mogelijk gemaakt, waarbij niet-relevante codes voor dit onderzoek zijn verwijderd en meerdere codes opnieuw zijn samengevoegd. Dit proces is gedocumenteerd door de verschillende codebomen telkens te documenteren (Boeije, 2002; Schreier, 2012; Sluiter-Oerlemans et al., z.d.-a).

Op basis van de gecodeerde gegevens was het mogelijk om de gegevens te beschrijven. Er is geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te geven van de verzamelde gegevens, met de nadruk op de gegevens die relevant worden geacht voor de onderzoeksvraag. De resultaten zijn opgesteld aan de hand van de definitieve codeboom (te vinden in bijlage 3).

### **3.6 Ethische overwegingen**

In de informatiebrief (te vinden in bijlage 1) werd vermeld dat de deelname aan het onderzoek vrijwillig was en dat de deelnemers op elk moment konden besluiten om zich terug te

trekken. Tevens werd aangegeven dat alle verzamelde gegevens, voor zover mogelijk, alleen werden opgeslagen op servers van de Rijksuniversiteit Groningen. Er werd vermeld dat gegevens tijdelijk op andere servers konden worden opgeslagen, bijvoorbeeld voor spraakopnames, maar dat deze zo snel mogelijk werden verplaatst naar een beveiligde server of verwijderd. De verzamelde gegevens werden gepseudonimiseerd. Bovendien zijn alle persoonsgegevens aan het einde van de onderzoeksperiode, rond 1 augustus, volledig verwijderd (Flick, 2019; Rijksuniversiteit Groningen, 2022).

Voorafgaand aan het interview werd aan de deelnemer gevraagd om een geïnformeerd toestemmingsformulier in te vullen en te ondertekenen, dat volgens de richtlijnen van de Rijksuniversiteit Groningen (2022) was opgesteld.

Het onderzoek en de interviewleidraad werden ook voorgelegd aan de ethische commissie van de faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, op basis van een onderzoeksvoorstel.

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijving participanten

De groep deelnemers bestond in totaal uit acht deelnemers. Hieronder worden enkele kenmerken van de deelnemers beschreven in de tabel:

**Tabel 1**

*Beschrijving participanten*

Deelnemer (pseudoniem)	Geslacht	Ervaring	Voorgaand werk	Vooropleiding	Teamgrootte	Organisatie
D1 Harry	Man	4 jaar	Docent VO	Lerarenopleiding BO en VO	onbekend	Organisatie 1
D2 Maria	Vrouw	< 1 jaar	Teamleider gemeente	Management, Cultuur en Verandering	20	Organisatie 1
D3 Henry	Man	8 jaar	Docent VO	Docentenopleiding	20	Organisatie 2
D4 Damian	Man	15 jaar	Docent BO, adjunct-directeur	Pedagogische academie	30	Organisatie 1
D5 Herjan	Man	10 jaar	Docent VO, coördinator	ALO	37	Organisatie 3
D6 Thara	Vrouw	4 jaar	Docent VO	Lerarenopleiding	35	Organisatie 4

D7 Enise	Vrouw	< 1 jaar	Docent VO	ALO	22	Organisatie 5
D8 Iris	Vrouw	< 1 jaar	Docent MBO	Lerarenopleid ing	16	Organisatie 1

*Noot.* BO is basisonderwijs, VO is voortgezet onderwijs, ALO is Academie voor Lichamelijke Opvoeding. De namen zijn een pseudoniem, dit zijn niet de daadwerkelijke namen van de deelnemers.

Uit de tabel is te zien dat vier van de acht deelnemers afkomstig zijn uit dezelfde schoolorganisatie. Er is een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen in de groep. Zeven van de acht deelnemers hebben ervaring als docent en hebben een opleiding in het onderwijs gevolgd, zoals een lerarenopleiding.

Naast deze opleiding zijn er ook een aantal cursussen en opleidingen gevolgd voor het teamleiderschap, zoals “Secure base teamcoachen” (I2), “schooldecaan” (I3), “Vastgoed en Facilitair Management” (I3), “Master Educational Management” (I5) en twee deelnemers hebben “schoolleider vakbekwaam (...) (I6) gevolgd.

## **4.2 Keuzevrijheid in de rol**

Tijdens de interviews kwamen vijf onderdelen naar voren waarbij er de mogelijkheid is voor teamleiders om hun rol persoonlijk vorm te geven.

### **4.2.1 Ontstaan en verandering van het takenpakket**

De teamleiders zijn om verschillende redenen aangenomen, maar over het algemeen was er wel een functieomschrijving die de taken en verantwoordelijkheden van de teamleider beschreef. Elke teamleider heeft echter een iets ander takenpakket in vergelijking met de

anderen. De meeste teamleiders geven hun eigen invulling aan hun taken. Daarnaast kunnen er ook veranderingen optreden waar ze al dan niet invloed op hebben.

Wanneer het gaat over hoe het takenpakket van de teamleiders is ontstaan geeft D2 Maria aan:

“Toen ik hier solliciteerde, solliciteerde ik op een profiel (...), daar staan een aantal dingen in (...) die van tevoren vastgelegd zijn" (I2). Maar er wordt ook gekeken naar “waar gaat je hart sneller van kloppen” (I2).

D8 Iris geeft over het sollicitatieproces aan dat er gekeken is naar: “Welke dingen passen ook het beste bij jou?” (I8) en dat er uiteindelijk een keuze is gemaakt “omdat ik daar ook affiniteit mee heb” (I8).

Wanneer D6 Thara wordt gevraagd wat te vertellen over hoe ze haar taken toebedeeld heeft, geeft ze aan dat ze wel merkt dat er “in de praktijk (...) heel veel op je afkomt” (I6). D6 Thara geeft aan: "Je moet toch samen met de andere teams zorgen dat de boel draaiende blijft, dus ja, dan improviseer je ook wel wat dat betreft” (I6).

Ook vinden er veranderingen plaats in het takenpakket van de teamleiders. Bij D3 Henry was er namelijk eerst nog een laag tussen de teamleiders en de docenten en op “een gegeven moment (...) [is] die laag (...) eruit gehaald” (I3). Dus de verantwoordelijkheid over docenten is “overgegeven naar de teamleiders” (I3). Ook kan er verandering plaatsvinden door het vertrekken van collega's en “krijg je steeds meer op je bordje” (I1). Bij D4 Damian is er tussendoor ook verandering geweest in het takenpakket, maar daar was het vanuit eigen initiatief. D4 Damian had een te groot team en gaf aan: “dat is te veel voor een team, dat ga je niet behartigen, dat kun je niet doen” (I4). Vervolgens heeft hij besloten om een deel van zijn taken over te dragen aan iemand anders. Ook kan de verandering geleidelijk en in overleg

plaatsvinden. Wanneer D5 Herjan gevraagd wordt in welke mate hij zelf gekozen had voor de extra taken die hij erbij kreeg geeft hij aan: “Het takenpakket erbij, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wil je dit wel of niet doen” (I5).

Bij D4 Damian hebben er veranderingen plaatsgevonden in de organisatie, er was besloten om “teamleiders niet [langer] voor leerlingen, maar primair voor personele beleid en onderwijskundig beleid neer te zetten” (I4). D4 Damian gaf hierover aan dat er collega’s waren die toen zeiden: “Wij stoppen met het teamleiderschap, dit is niet waarom wij het onderwijs zijn ingegaan” (I4).

#### **4.2.2 Eigen keuze**

Binnen het takenpakket van de teamleider is er soms ook ruimte voor eigen beslissingen. Naast de vaste taken, kan het zijn dat de teamleider iets tegenkomt waar hij/zij gepassioneerd over is en ervoor kiest dit zelf op te pakken. “Sommige dingen zijn natuurlijk ook gewoon heel logisch” (I2) en behoren bij je takenpakket. Geeft D2 Maria aan, wanneer ze gevraagd wordt hoeveel invloed ze heeft op wat ze doet. Maar het is ook mogelijk om zelf de nadruk op bepaalde punten te leggen of daar extra aandacht aan te besteden. Vaak ontstaat deze keuze vanuit de motivatie, vanuit de passie. Wanneer ze het heeft over de identiteit van de school geeft ze aan: “Ik vind dat ook een belangrijk onderwerp om mee bezig te zijn, dat is ook wel een beetje mijn passie denk ik” (I2). Ook zijn persoonlijke eigenschappen belangrijk hierin, zo wordt aangegeven door D5 Herjan: “Ja, ik ben wel redelijk goed met cijfertjes zeg maar, dus is het nou logisch dat ik de formatie doe” (I5). D8 Iris heeft “taken die [ze zichzelf] heeft toebedeeld” (I8). Ze is zelf bezig met een activiteitencommissie oprichten zodat er meer planmatig gewerkt kan worden.

#### **4.2.3 Prioriteit**

De motivatie en passie is ook te zien in waar de teamleider zijn/haar prioriteiten legt. D2 Maria geeft aan dat naast de dingen die gaan via de agenda en dagelijkse dingen die opkomen ze ook zelf soms keuzes maakt waar ze haar prioriteiten legt: “Ja, sommige dingen prioriteer ik ook zelf, omdat ik ze belangrijk vind” (I2).

Niet altijd is hier even veel ruimte voor. Soms vindt er ook overleg plaats over wat men belangrijk vindt, zoals bij D7 Enise, daar bespreken ze wat belangrijk is voor een ieder:

“We hebben bij MT wel eens een soort opening, en daar worden wel eens vragen gesteld van nou, mag je zelf opschrijven van: ik vind het belangrijk als... wordt als een soort leuke opening, kort, wordt het wel even besproken” (I7).

Soms zouden teamleiders het wel anders aan willen pakken. Wanneer D6 Thara gevraagd wordt of zij zichzelf een goede teamleider vindt geeft ze aan: “dan zou je bepaalde dingen nog anders doen, dus dat is wel een kwestie van tijdgebrek” (I6). Wanneer er om een voorbeeld gevraagd wordt geeft ze aan:

“Dan zou je nog meer tijd investeren in bijvoorbeeld lesbezoeken, gesprekken zoals ik zei hè, we zijn nu bezig met nou beleidsstukken die jarenlang niet aangepast zijn, of overgangsnormen. Dus dat stukje onderwijsontwikkeling. Dus ik denk nou als we meer tijd zouden hebben dan... je wilt eigenlijk altijd meer dan wat in een jaar past, zeg maar dus nou, soms frustreert dat ook wel, maar ja” (I6)

Dus dan willen ze dingen wel anders aanpakken, maar lukt dit niet omdat daar de prioriteit niet ligt. Het is mogelijk om je eigen prioriteiten te stellen, maar dit is voornamelijk gebaseerd op wat voor deadlines er zijn. D5 Herjan geeft aan bij het plannen op de lange termijn: “Dus er zitten heel veel dingen in die cyclisch gedaan worden” (I5). Dingen die jaarlijks

terugkomen en je dus persoonlijk weinig invloed/keuze bij hebt. Verder gebeurt het prioriteren ook met de agenda en wordt dat weer bepaald door de dag. Wat komt er die dag langs en moet snel worden afgehandeld.

#### **4.2.4 Manier van werken**

De manier waarop prioriteiten worden gelegd hangt vaak samen met de manier van werken. Bij de deelnemers zijn veel overeenkomsten te vinden in hoe ze werken. De teamleiders hebben veelal een faciliterende houding. Wanneer D7 Enise wordt gevraagd wat te vertellen over haar leiderschapsvaardigheden geeft ze aan: “Ik vind het vooral belangrijk dat ik benaderbaar ben” (I7). Ook andere teamleiders geven soortgelijke dingen aan, zo wordt door D4 Damian aangegeven dat hij het belangrijk vindt om: “open [te] staan voor, luisterend oor [hebben] en er willen zijn voor [zijn] mensen” (I4). Door meerdere teamleiders, en ook door D2 Maria wordt aangegeven dat ze een “coachende teamleider” (I2) zijn.

#### **4.2.5 Motivatie en visie**

De persoonlijke motivatie voor en visie op het teamleiderschap vertonen over het algemeen een samenhang met de eerder besproken aspecten, zoals blijkt uit situaties waarin teamleiders overwegen te stoppen vanwege veranderingen in het takenpakket. Er zijn echter nog enkele andere punten benoemd die niet direct verband houden met de eerdere aspecten en daarom apart worden genoemd.

Een motivatie voor het teamleiderschap dat wordt benoemd door D2 Maria is: “dat je de samenleving een dus ook stukje mooier kunt maken” (I2). Zij geeft aan dat zij van nut wil zijn, bezig zijn met onderwijs vindt zij erg nuttig. En zij vindt onderwijs iets wat erg belangrijk is voor de maatschappij. Ook kan ambitie een rol spelen, want toen er een plek voor het



teamleiderschap vrij kwam bij D7 Enise besloot zij hierop te reageren omdat dat “een ambitie [is die zij] had” (I7).

Aan het einde van het interview van D8 Iris, wanneer gevraagd wordt of ze nog wat heeft toe te voegen, wil D8 Iris ook nog wat vertellen over het teamleiderschap. Door D8 Iris wordt er aangegeven dat er “heel veel verschillende dingen gebeuren”, het “heel dynamisch [werk] is” (I8) en dat dit een reden is dat hij/zij het zo leuk vindt.

Wanneer D4 Damian wordt gevraagd over eventuele tweestrijd tussen bestuur en docenten wordt aangegeven dat hij “niet [komt] om aardig gevonden te worden” (I4), hij/zij komt “op een school om een toko te runnen” (I4).

Wat betreft visie zijn er ook een aantal punten benoemd die nog niet aan bod zijn gekomen. Zo wordt onder andere benoemd door D3 Henry dat het belangrijk is dat je je moet blijven ontwikkelen, want “stilstand is achteruitgang” (I3).

Ook wordt door de teamleiders benadrukt dat het belangrijk is dat je bewust handelt. Door D5 Herjan wordt aangegeven: “Op welke manier wil ik dat het overkomt en waarom?” en “Waarom doe ik zoals ik doe vanuit wie ik ben?” (I5). Hier wordt dus bewust nagedacht over hoe zijn handelen overkomt naar anderen.

### **4.3 Takenpakket**

Tijdens de interviews is ook het persoonlijke takenpakket van de teamleiders uitgebreid besproken. Er werden verschillende taken genoemd waar teamleiders al dan niet mee bezig zijn. Deze taken worden op diverse manieren ingevuld en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden onder collega-teamleiders kan ook variëren.

#### **4.3.1 Docentbegeleiding**

De taak die door alle teamleiders als de meest omvangrijke en cruciale wordt beschouwd, is het begeleiden en aansturen van docenten. De wijze waarop dit wordt uitgevoerd, is afhankelijk van de eerder genoemde manier van werken. Dit is veelal “het dienend leiderschap” (I4) zoals onder andere D4 Damian aangeeft. Ook wordt door D1 Harry, wanneer wordt gevraagd waar hij het meeste plezier uit haalt, aangegeven: “het proces gaande houden, dus echt het contact met de docenten, ze verder helpen en er voor ze zijn” (I1). De teamleiders hechten veel belang aan deze taak. Het is de verantwoordelijkheid van de teamleider om te zorgen voor de dagelijkse gang van zaken en ondersteuning te bieden aan docenten. Dit faciliterende en dienende leiderschap wordt door alle teamleiders benadrukt. Sommige teamleiders voegen eraan toe dat het ook belangrijk is om beslissingen te nemen, en een teamleider geeft aan: “dat [hij] eerst meer faciliterend was en het nu meer terug geeft” (I1).

#### **4.3.2 Beleid**

Naast de docentenbegeleiding, wordt ook beleidsvorming en met name beleidsuitvoering beschouwd als een belangrijke taak. Er wordt benoemd door D4 Damian: “Primair is mijn taak dat het goed gaat met de collega’s, dus het personele beleid en de ontwikkeling van het onderwijskundig beleid” (I4). Toch zit er verschil tussen de teamleiders in de mate waarin ze zich betrokken voelen bij (voornamelijk) de beleidsvorming. Zo wordt aangegeven door D2 Maria, die nog niet heel lang werkzaam is: “Ik ben er nu nog niet heel erg bij betrokken geweest en ik vraag me ook af in hoeverre dat echt geweest is” (I2). Er zijn dingen waar men tevreden over is met betrekking tot het beleid, maar soms wordt ook aangegeven dat er wel dingen zijn die ze zouden willen veranderen. Zoals bij D1 Harry: “dan zou ik de structuur van de organisatie of van het team (...) beter willen neerzetten” (I1). Er worden verschillende redenen genoemd

waarom dit dan niet plaatsvindt, zoals tijdsgebrek, onervarenheid of het eerst willen verkennen van de situatie.

### **4.3.3 Leerlingzaken**

Uit de interviews komt naar voren dat de teamleiders weinig direct contact (meer) hebben met leerlingen. Zo geeft D6 Thara aan dat anderen de leerlingzaken over hebben genomen: “bijvoorbeeld leerlingcoördinatoren, dus in principe handelen zij veel leerlingzaken af” (I6). Dit is bij alle teamleiders het geval, alhoewel bij sommige meer dan bij andere. Zo geeft D2 Maria aan: "Op het moment dat een leerling de klas is uitgestuurd, straf krijgt of het niet goed gaat thuis, dan kom ik niet in beeld en dat wil ik ook niet, ik vind dat niet mijn taak” (I2). Dit vindt zij de taak van de docenten/professionals. Waar D7 Enise weer aangeeft dat in sommige gevallen ze wel de leerlingzaken oppakt, alhoewel dat eigenlijk niet de bedoeling is: “Als, nou ja, zaken gebeuren die niet door de beugel kunnen met leerlingen of door leerlingen, dan kom ik ook in actie, ja” (I7).

Wanneer naar de reden van deze situatie wordt gevraagd geeft een gedeelte van de teamleiders aan dat dit niet (volledig) uit eigen keuze is dat ze dit minder zijn gaan doen: “Dat wordt wel steeds minder, omdat dat richting de docenten ook gaat” (I1) en “Dat is ook wel beleid dat nu gevoerd wordt vanuit nieuwe koersplan” (I8).

### **4.3.4 Overige taken**

Ook administratieve zaken worden benoemd als een van de taken van de teamleider wanneer gevraagd wordt wat te vertellen over de taken. Dit hangt weer veel samen met de voorgenoemde taken. Zo geeft D1 Harry aan: “Dat zijn ziektemeldingen van mensen uit je team” (I1). Dus hierin samenhang met de docentenbegeleiding. Ook het onderhouden van contacten met ouders, het afhandelen van mailcorrespondentie met externe organisaties, het maken van

roosters, het beheren van financiën, het organiseren en leiden van vergaderingen, en persoonlijke professionele ontwikkeling worden genoemd als taken die bij het takenpakket van een teamleider horen. Hier is echter niet dieper op ingegaan tijdens de interviews, dus er is niet veel meer over te vermelden.

## 5. Discussie

### 5.1 Bespreking van de resultaten

Tijdens het onderzoek zijn verschillende onderwerpen behandeld om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Uit de bevindingen blijkt dat teamleiders relatief veel vrijheid hebben op het gebied van hun manier van werken. Echter, bij de meeste onderwerpen is de mogelijkheid om zelf vorm te geven beperkt, aangezien veel zaken van tevoren zijn bepaald door de organisatie of omstandigheden. Alhoewel teamleiders enige richting kunnen geven en hun persoonlijke eigenschappen en manier van werken indirect van invloed zijn.

Bijvoorbeeld, hoewel het mogelijk is voor teamleiders om hun eigen manier van werken te kiezen, blijkt dat de meeste teamleiders een vergelijkbare aanpak hebben, namelijk grotendeels faciliterend, vooral met betrekking tot de begeleiding van docenten. Hieruit kan worden afgeleid dat er waarschijnlijk een bepaalde houding is die bij het teamleiderschap hoort. Een vergelijkbare bevinding werd ook gedaan in het onderzoek van Wieland (2018), waaruit bleek dat teamleiders een sterke loyaliteit jegens hun docententeam hadden. In het onderzoek van Tammer (2018) werden drie soorten leiderschap behandeld, namelijk transactioneel, transformatief en participatief leiderschap. Als we deze vormen vergelijken, komen de bevindingen in dit onderzoek voornamelijk overeen met transformatief leiderschap. In het onderzoek van Tammer (2018) was transformatief leiderschap ook de meest voorkomende leiderschapsstijl, wat suggereert dat de steekproef mogelijk niet groot genoeg was om andere leiderschapsstijlen te ontdekken.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat teamleiders wel degelijk invloed hebben op de vorming van hun takenpakket. Verschillende teamleiders gaven aan dat er bij aanvang van hun functie overleg heeft plaatsgevonden waarin hun persoonlijke wensen, vaardigheden en andere

kwaliteiten werden besproken. Ook hun voorkeuren werden in overweging genomen. Op deze manier konden teamleiders invloed uitoefenen op de samenstelling van hun takenpakket. Het is echter belangrijk op te merken dat niet alle teamleiders deze mogelijkheid hebben ervaren. Sommige teamleiders gaven aan gesolliciteerd te hebben op een specifiek takenpakket en dat dat uiteindelijk het toegewezen takenpakket en verantwoordelijkheden bepaalde.

Bij veranderingen in het takenpakket hebben teamleiders enige invloed en keuzemogelijkheden. In sommige gevallen initiëren teamleiders zelf de veranderingen, omdat ze merken dat deze noodzakelijk zijn. Daarnaast is er vaak overleg betreffende veranderingen, vooral wanneer het gaat om wijzigingen in het beleid. De geïnterviewde teamleiders zijn allemaal in meer of mindere mate betrokken bij het vormgeven van het beleid en hebben de mogelijkheid om hun mening te uiten. Echter, soms zijn er nog steeds veranderingen die niet stroken met hun visie op teamleiderschap, wat kan resulteren in het besluit om het werk neer te leggen. Bovendien, wanneer collega's vertrekken, wordt er vaak van de teamleider verwacht dat ze de taken op zich nemen.

Vaak is het alleen buiten de reguliere bezigheden mogelijk voor teamleiders om persoonlijke keuzes te maken in hun takenpakket. Er zijn bepaalde zaken waar teamleiders gepassioneerd over zijn en graag aan willen werken, maar ze moeten zelf het initiatief nemen en ermee aan de slag gaan. Bijna alle teamleiders geven aan dat er dingen zijn die ze zouden willen veranderen of waaraan ze zouden willen werken. Echter, de ene teamleider heeft hier meer tijd of gelegenheid voor dan de ander. Hoewel het dus mogelijk is om hier zelf invloed op uit te oefenen, blijkt dit vaak moeilijk door omstandigheden en de dagelijkse gang van zaken. Dit hangt samen met prioritering, waarbij de prioriteit van teamleiders meestal ligt bij zaken die op

dat moment lopen, zoals examens, roosters of andere actuele kwesties. Prioriteren op basis van eigen keuze is slechts beperkt mogelijk.

Motivatie is een factor die in alle besproken punten terugkomt en verdient daarom een meer gedetailleerde analyse. Dit kan aan de hand van Maslow's hiërarchie van behoeften (Maslow, 2017). Bij het onderzoeken van de redenen waarom teamleiders hun werk doen en op welke manier ze dit doen, worden verschillende motivaties genoemd. Zoals eerder besproken, zijn veel aspecten van het takenpakket praktisch van aard en moeten ze worden uitgevoerd. Prioriteiten worden voornamelijk op basis van deze praktische aspecten bepaald en de manier van werken moet hierop aansluiten.

Kijkend naar de piramide van Maslow, is er enige logica te ontdekken. De motivatie voor deze praktische aspecten komt voornamelijk voort uit de behoefte aan zekerheid, wat de tweede laag van de piramide vertegenwoordigt. Om goed te kunnen functioneren en door te gaan, lijken deze aspecten essentieel en kunnen ze niet zomaar aan de kant worden geschoven. Aan de andere kant, wanneer teamleiders zelf keuzes maken en prioriteiten stellen, gebeurt dit voornamelijk vanuit de behoefte aan waardering, erkenning en zelfverwerkelijking, oftewel de vierde en vijfde laag van de piramide. Voordat er echter aan deze behoeften kan worden voldaan, moeten eerst de behoeften van de tweede laag worden vervuld.

Kortom, de piramide van Maslow helpt ons begrijpen dat teamleiders in eerste instantie gemotiveerd worden door de behoefte aan zekerheid en vervolgens pas kunnen streven naar waardering, erkenning en zelfverwerkelijking. Het voldoen aan de basisbehoeften is een voorwaarde om te kunnen werken aan de hogere behoeften.

Tijdens de interviews zijn ook de taken van de teamleiders aan bod gekomen. Over het algemeen blijken de taken van de teamleiders grotendeels hetzelfde te zijn. De belangrijkste

taken die naar voren komen, zijn de begeleiding van docenten en het vormgeven van beleid. Het doel van deze taken is echter altijd gericht op het dienen van de leerlingen, hoewel de directe betrokkenheid bij leerlingenzaken vaak niet meer de verantwoordelijkheid van de teamleider is. De erkenning van deze taken als belangrijk sluit ook aan bij de beroepsstandaard van het Schoolleidersregister VO (SRVO) (Maes, 2021).

Er is een verschil te zien in de betrokkenheid en invloed van teamleiders op het beleid, afhankelijk van hun ervaring en bekendheid met de organisatie. Teamleiders met meer ervaring voelen zich vaak meer betrokken bij de beleidsvorming en ervaren meer vrijheid in de uitvoering ervan, terwijl minder ervaren teamleiders meer sturing ervaren en het gevoel hebben dat bepaalde taken gewoon moeten gebeuren. Het is mogelijk dat ervaring en bekendheid met de organisatie leiden tot een grotere rol in de besluitvorming. Tegelijkertijd bleek dat minder ervaren teamleiders vaker de behoefte hadden om dingen te veranderen dan ervaren teamleiders. Dit kan erop wijzen dat persoonlijke visies en motivaties in de loop van de tijd meer in lijn komen met die van de organisatie. Deze observaties kunnen ook worden verklaard aan de hand van de piramide van Maslow, waarbij dagelijkse taken en normale taken van lager belang worden geacht dan persoonlijke wensen en uitvoering (Maslow, 2017).

Er is enig verschil te zien tussen de teamleiders in de mate waarin zij zich bezighouden met leerlingenzaken, maar het is niet duidelijk of dit een bewuste keuze is. Teamleiders die hier minder mee bezig zijn, zijn meestal nieuwere teamleiders en deze taakverdeling is ook bepaald door de organisatie. In één geval was het echter een weloverwogen keuze, voornamelijk vanwege de hoge werkdruk en externe omstandigheden. In gevallen waar leerlingenzaken juist meer aandacht krijgen, wordt aangegeven dat dit officieel niet de bedoeling is, maar dat het vooral te wijten is aan het wegvallen van collega's of een gebrek aan voldoende collega's.



## **5.2 Reflectie**

Tijdens het onderzoek zijn er enkele punten die niet volledig volgens plan zijn verlopen, wat mogelijk van invloed kan zijn op de resultaten. Een eerste punt om te benoemen is dat er slechts acht deelnemers waren, waarvan de helft afkomstig was van dezelfde organisatie. Volgens Benders (2022) wordt voor een soortgelijk onderzoek een minimum van acht deelnemers gehanteerd, waaraan in principe is voldaan. Echter, doordat de helft van de deelnemers van dezelfde organisatie was, is dit eigenlijk te beperkt om een volledig beeld te krijgen. Dit wijkt ook af van de oorspronkelijk geplande vijftien interviews. Hierdoor kan het onderzoek mogelijk niet alle aspecten uitputtend behandelen, zoals in de manier van werken naar voren komt. Desalniettemin biedt het wel een goede basis en indicatie voor verder onderzoek.

Een volgend punt van aandacht is dat de interviews zijn afgenomen door verschillende personen. Hoewel aanvankelijk de bedoeling was dat elk teamlid een gelijk aantal interviews zou afnemen, bleek uiteindelijk dat vijf van de acht interviews werden uitgevoerd door twee van de zes onderzoekers. Twee onderzoekers hebben slechts één interview afgenomen en twee andere onderzoekers hebben twee interviews gedaan. Hoewel er een interviewleidraad is opgesteld en deze gezamenlijk is besproken om duidelijkheid te verschaffen over de intentie van de vragen, bleek tijdens de analyse dat de nadruk van de verschillende onderzoekers toch op verschillende aspecten lag. Mogelijk zorgt dit voor een vertekend beeld en is de data hierdoor beïnvloed.

## **5.3 Implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek**

Ondanks enkele beperkingen van dit onderzoek, biedt het inzicht in de praktijk. Het blijkt dat de prioriteiten van teamleiders voornamelijk liggen bij de "standaard" taken, de behoefte tot het vervullen van deze taken is groter dan de behoefte aan taken vanuit eigen keuze. Dit suggereert dat er ruimte moet worden gecreëerd om deze behoefte aan erkenning en

zelfactualisatie te vergroten of hier in ieder geval meer ruimte voor te bieden (Maslow, 2017). Hierdoor ontstaat er ruimte voor groei en ontwikkeling, iets wat volgens onderzoek van Van Waaij (2022) erg belangrijk is. Teamleiders, zijnde professionals, bieden bepaalde kwaliteiten en hen moet de ruimte geboden worden deze in te zetten (Fullan et al., 2009).

Dit onderzoek geeft goed aan dat de vrijheid van teamleiders in het vormen van hun rol beperkt is. Er kan gekeken worden naar de vraag of het wenselijk is om verandering in deze situatie aan te brengen en op welke manier dit mogelijk zou zijn. Het is mogelijk interessant om verder onderzoek te doen naar de motivaties achter de manier van rolinvulling van teamleiders, door bijvoorbeeld gebruik te maken van andere motivatietheorieën en wellicht een grotere steekproef. Verder onderzoek kan ook inzicht geven in de belemmeringen die ervoor zorgen dat teamleiders beperkte vrijheid ervaren binnen hun rol en op welke manier deze belemmeringen weggehaald kunnen worden.

#### **5.4 Conclusie**

Dit onderzoek biedt ondersteuning voor de conclusie dat de eigen keuze in het vormgeven van de rol een lage prioriteit heeft onder teamleiders. De manier waarop de organisatie in elkaar zit, de lage prioriteit die dit heeft en de beperkte mogelijkheden die de werkomstandigheden bieden kunnen hier de oorzaak van zijn. Deze beperkingen zullen moeten worden aangepakt om meer ruimte te bieden voor eigen keuze in het vormgeven van de rol van teamleiders.

## 6. Literatuur

- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2019). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698.  
<https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Benders, L. (2022, 17 oktober). *Hoeveel interviews houd je voor je scriptie?* Scribbr.  
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/aantal-interviews/>
- Boeije, H. R. (2002). A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews. *Quality and Quantity*, 36, 391- 409.  
<https://rug.on.worldcat.org/oclc/5650309883>
- Dolf van de Berg. (2009). Vrijheid, gelijkheid en eenzaamheid. *Onderwijsinnovatie: geen verzegelde lippen meer*.  
<http://www.federatiechristelijkmbo.nl/wp-content/uploads/2012/01/Bijlage-9-advies-identiteit-en-personeelsbeleid-oktober-2011-criteria.pdf>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T, Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: a focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 1- 10.  
<https://rug.on.worldcat.org/oclc/5723718952>
- Hsieh, H.F. & Shannon, S.E (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277-1288.  
<https://rug.on.worldcat.org/oclc/5725459088>
- Hulsbos, F., Evers, A., Kessels, J., & De Laat, M. (2014). *Een aantrekkelijke leeromgeving voor schoolleiders. Onderzoek naar het non- en informeel leren van schoolleiders in het voortgezet onderwijs [an attractive learning environment for school leaders. Research*

*about the non- and informal learning of school leaders in secondary schools].*

Welten-instituut - Open Universiteit.

Flick, U. (2019). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.

Fullan, M., Heijmans, J. W., Kleinepier, L., Bazalt, V., HCO, D. H., & E&S Advies en Consultancy, A. (2009). *De zes geheimen van verandering*. Bazalt.

Maes, M. (2021). Beroepsstandaard schoolleiders VO. In L. De Guus (Red.), *schoolleiderregistervo.nl*. Schoolleider Register VO. Geraadpleegd op 9 februari 2023, van <https://www.vo-academie.nl/onderwerpen/beroepsstandaard-schoolleiders-vo>

Margolis, J. A. (2020). Multiple Team Membership: An Integrative Review. *Small Group Research*, 51(1), 48–86. <https://doi.org/10.1177/1046496419883702>

Maslow, A. H. (2017). *A Theory of Human Motivation*.

Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 23 mei). *Hoe word ik schoolleider in het voortgezet onderwijs?* Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoe-word-ik-schoolleider-in-het-voortgezet-onderwijs>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022, 1 september). *Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op het voortgezet onderwijs*. Publicatie | Inspectie van het onderwijs. <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderzoekskaders/documenten/publicaties/2021/07/01/onderzoekskader-2021-voortgezet-onderwijs>

Mintzberg, H. (2019). *Organisatiestructuren* (2de editie). Pearson Benelux.

Nationale Beroepengids. (2021, 1 september). *Teamleider (Voortgezet onderwijs): Salaris, Opleiding, Taken & Vaardigheden*. <https://www.nationaleberoepengids.nl/teamleider-voortgezet-onderwijs>

Postholm, M. B. (2019). The school leader's role in school-based development. *Educational Research*, 61(4), 437–450. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1677171>

Rijksuniversiteit Groningen. (2022, april). *Ethische Regels voor het uitvoeren van onderzoek met personen aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid*. rug.nl. Geraadpleegd op 27 februari 2023, van

<https://www.rug.nl/rechten/onderzoek/wetenschappelijke-integriteit/cetor/ethische-regels-onderzoek-met-personen-april-2022.pdf>

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE Publications.

Hoofdstukken 2, 4 en 5. Available through:

[https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Qualitative%20Content%20Analysis%20in%20Practice%20\(2013,%20SAGE%20Publications\).pdf](https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Qualitative%20Content%20Analysis%20in%20Practice%20(2013,%20SAGE%20Publications).pdf)

Sluiter-Oerlemans, A., Bartelink, B., & Schreuder, P. (z.d.-a). *Workshop Interview-*

*/inhoudsanalyse: hoorcollege 7 februari 2023* [Presentatieslides]. Brightspace.

[https://brightspace.rug.nl/content/enforced/138207-PABA3014.2022-2023.1/PABA3014.2022-2023.2,%20Lecture%201.pdf?\\_&d2lSessionVal=6iL1KBaitiVLLRMZZ0buYQcpA&ou=138207](https://brightspace.rug.nl/content/enforced/138207-PABA3014.2022-2023.1/PABA3014.2022-2023.2,%20Lecture%201.pdf?_&d2lSessionVal=6iL1KBaitiVLLRMZZ0buYQcpA&ou=138207)

Sluiter-Oerlemans, A., Bartelink, B., & Schreuder, P. (z.d.-b). *Workshop Interview-*

*/inhoudsanalyse: werkcollege 1, 9 februari 2023* [Presentatieslides]. Brightspace.

[https://brightspace.rug.nl/content/enforced/138207-PABA3014.2022-2023.1/PABA3014.2022-2023.2,%20werkcollege%201.pdf?\\_&d2lSessionVal=6iL1KBaitiVLLRMZZ0buYQcpA&ou=138207](https://brightspace.rug.nl/content/enforced/138207-PABA3014.2022-2023.1/PABA3014.2022-2023.2,%20werkcollege%201.pdf?_&d2lSessionVal=6iL1KBaitiVLLRMZZ0buYQcpA&ou=138207)

- Tammer, O. J. W. (2018). *Leidinggeven aan samenwerken. Een Kwalitatief Onderzoek naar de Relatie tussen de Leiderschapsstijl van de Teamleider en diens Uitvoering van het Teamgericht HRM-beleid*. [Masterscriptie]. Open Universiteit.
- Van Haren, P. (2015). Leiding geven aan een onderwijsinstelling. In *Leiding geven aan*. . . (pp. 11–22).  
<https://www.onderwijsmaakjesamen.nl/actueel/leidinggeven-aan-perspectieven-op-leren-en-leiderschap/>
- VO-raad. (z.d.). *Schoolleider, van teamleider tot rector*. VO-raad.nl. Geraadpleegd op 9 februari 2023, van  
<https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/schoolleider-van-teamleider-tot-rector/welkom>
- Van Waaij, J. (2022). *Ruimte voor vrijheid en transcendentie gevraagd*.  
[https://www.hbokennisbank.nl/details/sharekit\\_che:oai:surfsharekit.nl:953d9401-436a-4c24-9fd6-de3b8296c94b?q=vrijheid](https://www.hbokennisbank.nl/details/sharekit_che:oai:surfsharekit.nl:953d9401-436a-4c24-9fd6-de3b8296c94b?q=vrijheid)
- Westerveld, Y. C. H. (2016). *Leiden of laten? Onderzoek naar de wijze waarop en de omstandigheden waaronder (school)leiderschap in het voortgezet onderwijs kan bijdragen aan professionele ruimte van leraren*. [Masterscriptie]. Universiteit Utrecht.
- Wieland, J. M. (2018). *Waar blijft de middenmanager? Een onderzoek naar de strategische rol van team- en afdelingsleiders in het voortgezet onderwijs* [Masterscriptie]. Universiteit Utrecht.

## 7. Bijlages

### Bijlage 1: Geïnfomeerde toestemming

#### **INFORMATIE OVER HET ONDERZOEK**

Versie voor deelnemers

#### **“De belangrijkste rol van de teamleider?”**

##### **➤ Waarom krijg ik deze informatie?**

U bent benaderd door een van de onderzoekers van dit onderzoeksproject over teamleiders in het voortgezet onderwijs. U bent gevraagd deel te nemen aan het project, omdat u teamleider bent in het voortgezet onderwijs. De data voor dit onderzoeksproject wordt verzameld door middel van het afnemen van interviews. De betrokken onderzoekers zijn studenten aan de Rijksuniversiteit Groningen, namelijk C. Barkema, L.M. Douma, W.C. de Jonge, L. Kruijk, L.L. Onnink en M. Westerbroek. Universitair docent N. Renting begeleidt deze studenten gedurende het onderzoeksproject, dat loopt van februari tot en met juni.

##### **➤ Moet ik meedoen aan dit onderzoek?**

Meedoen aan het onderzoek is vrijwillig. Wel is uw toestemming nodig. Lees deze informatie daarom goed door. Stel alle vragen die u misschien heeft, bijvoorbeeld omdat u iets niet begrijpt. Pas daarna besluit u of u wilt meedoen. Als u besluit om niet mee te doen, hoeft u niet uit te leggen waarom, en zal dit geen negatieve gevolgen voor u hebben. Dit recht geldt op elk moment, dus ook nadat u hebt toegestemd in deelname aan het onderzoek.

##### **➤ Waarom dit onderzoek?**

Het algemene doel van dit onderzoek is een beter beeld krijgen van de rol die teamleiders spelen in het voortgezet onderwijs. Er is al veel onderzoek gedaan naar schoolbestuurders en docenten, maar niet de teamleiders die daar tussen staan.

##### **➤ Wat vragen we van u tijdens het onderzoek?**

Allereerst vragen we u om het bijgevoegde toestemmingsformulier in te vullen. U geeft daarmee akkoord voor het gebruiken van uw interviewantwoorden voor dit onderzoek. Daarna zal een van de onderzoekers een datum met u afspreken om het interview af te nemen. Het eenmalige interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Twee van de onderzoekers die betrokken zijn bij dit project zullen het interview afnemen op de school waar u werkzaam bent. Het gesprek zal worden opgenomen, zodat de tekst later geanalyseerd kan worden.

##### **➤ Welke gevolgen kan deelname hebben?**

Zoals eerder beschreven is het algemene doel van dit onderzoek om een beter beeld te krijgen van de rol van teamleiders in het voortgezet onderwijs. De uitkomsten van dit onderzoek zeggen iets over uw eigen functie en geeft mogelijk ook voor u inzicht in wat voor rollen en taken teamleiders over het algemeen vervullen.

### ➤ **Hoe gaan we met uw gegevens om?**

De verzamelde informatie tijdens het interview zal worden verwerkt en geanalyseerd door de bovengenoemde studenten en zal worden gebruikt voor het schrijven van hun afstudeerscriptie. De gegevens die worden verzameld zijn de informatie die u tijdens het interview geeft, uw werkplek en functie. Deze gegevens zullen worden verwerkt en geanalyseerd binnen de beveiligde online omgeving van Rijksuniversiteit Groningen door de bovengenoemde studenten. Daarnaast zullen deze gegevens ook inzichtelijk zijn voor begeleider N. Renting. In de afstudeerscripties die door de studenten worden geschreven zullen alle gegevens gepseudonimiseerd worden gebruikt. Namen van scholen en teamleiders en de data van de interviews zullen niet expliciet worden genoemd. De afstudeerscripties zullen niet publiekelijk worden gepubliceerd, maar zijn wel inzichtelijk voor studenten en medewerkers van Rijksuniversiteit Groningen. Volgens het databeleid van Rijksuniversiteit Groningen moet de bewerkte data 10 jaar worden bewaard op de beveiligde servers. De onverwerkte data (met persoonsgegevens en zonder pseudonisering) moet volgens de AVG wetgeving zo snel mogelijk worden verwijderd. Dit zal gebeuren voor het einde van het project in juni 2023.

### ➤ **Wat moet u nog meer weten?**

U kunt altijd vragen stellen over het onderzoek: nu, tijdens het onderzoek, en na afloop. Dit kan door een van de betrokken onderzoekers te e-mailen ([REDACTED]) of te bellen ([REDACTED]), of door een aanwezige onderzoeker aan te spreken.

Heeft u vragen/zorgen over uw rechten als onderzoeksdeelnemer of de uitvoering van het onderzoek? U kunt hierover ook contact opnemen met de Ethische Commissie Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen: [ec-bss@rug.nl](mailto:ec-bss@rug.nl).

Heeft u vragen of zorgen over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan? U kunt hierover ook contact opnemen met de Functionaris Gegevensbescherming van de Rijksuniversiteit Groningen: [privacy@rug.nl](mailto:privacy@rug.nl).

*Als onderzoeksdeelnemer heeft u recht op een kopie van deze onderzoeksinformatie.*

## **Bijlage 2: Interviewleidraad**

### **Interviewleidraad Bachelorscriptie Teamleiders**

#### Introductie

1. Voorstellen, uitleg over het doel van het onderzoek, vragen over het invullen van de geïnformeerde toestemming, toestemmingsformulier laten ondertekenen, uitleg procedure.



2. Is het doel van het onderzoek duidelijk of zijn er nog andere vragen voordat we gaan beginnen?

**Oké, dan ga ik nu de opname starten.**

Persoonskenmerken

3. Wilt u uzelf misschien even kort voorstellen?
  - Wanneer nodig: Waar bent u werkzaam? Hoe lang werkt u hier al? Hoe lang werkt u in deze branche? Wat heeft u hiervoor allemaal gedaan (opleiding/werk)?

Taken/verantwoordelijkheden

We gaan in dit gedeelte kijken naar uw taken en verantwoordelijkheden als teamleider, we willen hierbij kijken wat u allemaal bezig houdt en hoe/op welke manier er een keuze gemaakt is voor dit takenpakket.

4. Kunt u wat vertellen over uw werk als teamleider?
  - Wanneer nodig: Kunt u wat meer vertellen over hoe u deze taken en verantwoordelijkheden hebt gekregen? Welke verwachtingen er van u waren van leidinggevend, docenten en andere betrokkenen?
5. Hoe maakt u een keuze voor welke taken elke dag aan de orde komen?

Competenties

Naast taken en verantwoordelijkheden passen er volgens de literatuur ook bepaalde competenties bij teamleiders. Daarmee bedoelen we kennis, vaardigheden, houdingen en persoonlijke eigenschappen. Voorbeelden hiervan zijn: het toegankelijk zijn voor medewerkers, de visie van de organisatie in woorden en daden uitdragen, en teamleden inspireren en ondersteunen bij hun werk. Dit is slechts een klein deel.

6. Vindt u uzelf een goede teamleider? Waarom?
  - Wanneer nodig: Welke houding en persoonlijke kenmerken horen volgens u bij goed teamleiderschap?

U vertelde net al wat u hiervoor voor opleiding heeft gedaan (in introductie).

7. Welke professionaliseringsactiviteiten heeft u meegenomen uit deze opleiding? (Voorbeeld?)

(Uit de literatuur komt naar voren dat veel teamleiders eerst werkzaam waren als leerkracht en voor de extra leidende functie van tevoren geen aanvullende cursus/training hebben gevolgd)

8. Heeft u nog aanvullende professionaliseringsactiviteiten/cursussen gevolgd die nodig waren voor uw huidige functie als teamleider? Voorbeelden hiervan?
  - Wanneer nodig: Welk van deze activiteiten zou u adviseren aan andere teamleiders?
9. Heeft u een voorbeeld van een belangrijke les die u in de praktijk heeft geleerd die heeft bijgedragen aan uw functie als teamleider?
10. Ziet u ook effecten van uw eigen ontwikkeling terug in de praktijk? Voorbeeld?
11. Heeft u het gevoel dat u een belangrijke bijdrage kunt leveren aan leerlingprestaties?
  - Op welke manier?

Schoolbeleid

Veel scholen hebben een strategisch schoolbeleid waarin staat hoe de visie van de school tot uiting komt en waarin plannen staan om de kwaliteit van het onderwijs zo goed mogelijk te waarborgen. De volgende vragen gaan over het strategisch schoolbeleid.

12. Hoe **komt** het strategisch schoolbeleid **tot stand** binnen de school en bent u hier bij betrokken?
  - Wanneer nodig: Op wat voor manier heeft het al dan niet betrokken worden bij besluitvorming invloed op hoe u functioneert als teamleider?
  - Hoe zou de schoolleiding u (nog) beter kunnen betrekken bij besluitvorming?
  - Is er ruimte voor initiatieven vanuit teamleiders? En is dit nodig?
13. Welke verantwoordelijkheden heeft u bij de **uitvoering** van het schoolbeleid?
14. Staat u weleens in tweestrijd wat betreft loyaliteit tussen docenten en bestuur? Hoe ervaart u dat?

### Leiderschap

We hebben het zojuist gehad over uw taken, eigenschappen, en het schoolbeleid. Nu richten we ons specifiek op leiderschap.

15. Kunt u wat vertellen over uw visie op leiderschap en hoe dit uw dagelijks werk als teamleider beïnvloedt?
  - Wanneer nodig: Doorgaan op het leiderschap en hoe de competenties van de teamleider hier effect op hebben.

### Werkdruk

Nu volgen er vragen over de werkdruk binnen het onderwijs. Werkdruk die misschien bij u zelf of bij de docenten op uw school een rol speelt. Ook richten we ons op hoe deze werkdruk wordt begeleid door teamleiders.

16. Kunt u iets vertellen over de werkdruk binnen uw docententeam?
  - Wanneer nodig: Welke factoren geven zij aan die deze werkdruk verhogen of juist verlagen?
17. Op welke manier geeft u begeleiding aan docenten die de werkdruk als te hoog ervaren?

### Afsluiting

18. Is er nog iets wat u wilt toevoegen wat we nog niet hebben behandeld?
19. Zijn er nog vragen vanuit uw kant? Was alles duidelijk?
  - Bedanken voor het interview
  - Als u later toch nog vragen heeft kunt u die altijd mailen
  - U kunt zich nog tot 28-05-2023 terugtrekken uit het onderzoek, daarna hebben we al het interviewmateriaal verwerkt en geanonimiseerd voor de analyses.
  - Scripties opsturen in juli?

## **Bijlage 3: Codebomen**

### **Start Codeboom - na coderen van twee transcripten**

#### **Manier van werken (14/35)**

- Eigen keuze (9)
- Tijdmanagement (2)
- Mate van betrokkenheid (2)
- Leiderschap (1)
- Prioriteit (7)

**Takenpakket (11/44)**

- Leerlingzaken (7)
- Docentbegeleiding (3)
- Beleid (8)
- Dagelijkse dingen (2)
- Team (2)
- Verantwoordelijkheden (6)
- Verdeling van taken (4)

**Startsituatie (2/12)**

- Ervaring (6)
- Vooropleiding (3)
- Verwachtingen start (1)

**Persoonlijke visie (17)**

- Motivatie (13)
- Visie (4)

**Codeboom 2****Takenpakket (19)**

- Leerlingzaken (19)
- Docentbegeleiding (25)
- Beleid (19)
- Verantwoordelijkheden (11)
- Verdeling van taken (8)
- Administratief/regelen (8)

**Persoonlijke visie**

- Motivatie (17)
- Visie (7)

**Persoonlijke vormgeving**

- Start situatie (12)
- Verwachtingen (5)
- Eigen keuze (11)
- Prioriteit (25)
- Manier van werken (24)

**Beschrijving participanten**

- Ervaring (14)
- Vooropleiding (10)
- Functie (7)
- Team (9)

**Definitieve codeboom****Beschrijving participanten**

- Ervaring (18)
- Vooropleiding (15)
- Team (10)
- Functie (7)

**Persoonlijke vormgeving**

- Prioriteit (28)
- Manier van werken (27)
- Motivatie (18)
- Start situatie (14)
- Eigen keuze (13)

- Verdeling van taken (8)
- Visie (8)
- Verwachtingen (6)

**Takenpakket (22)**

- Docentbegeleiding (25)
- Leerlingzaken (22)
- Beleid (19)
- Verantwoordelijkheden (11)
- Administratief/regelen (8)