

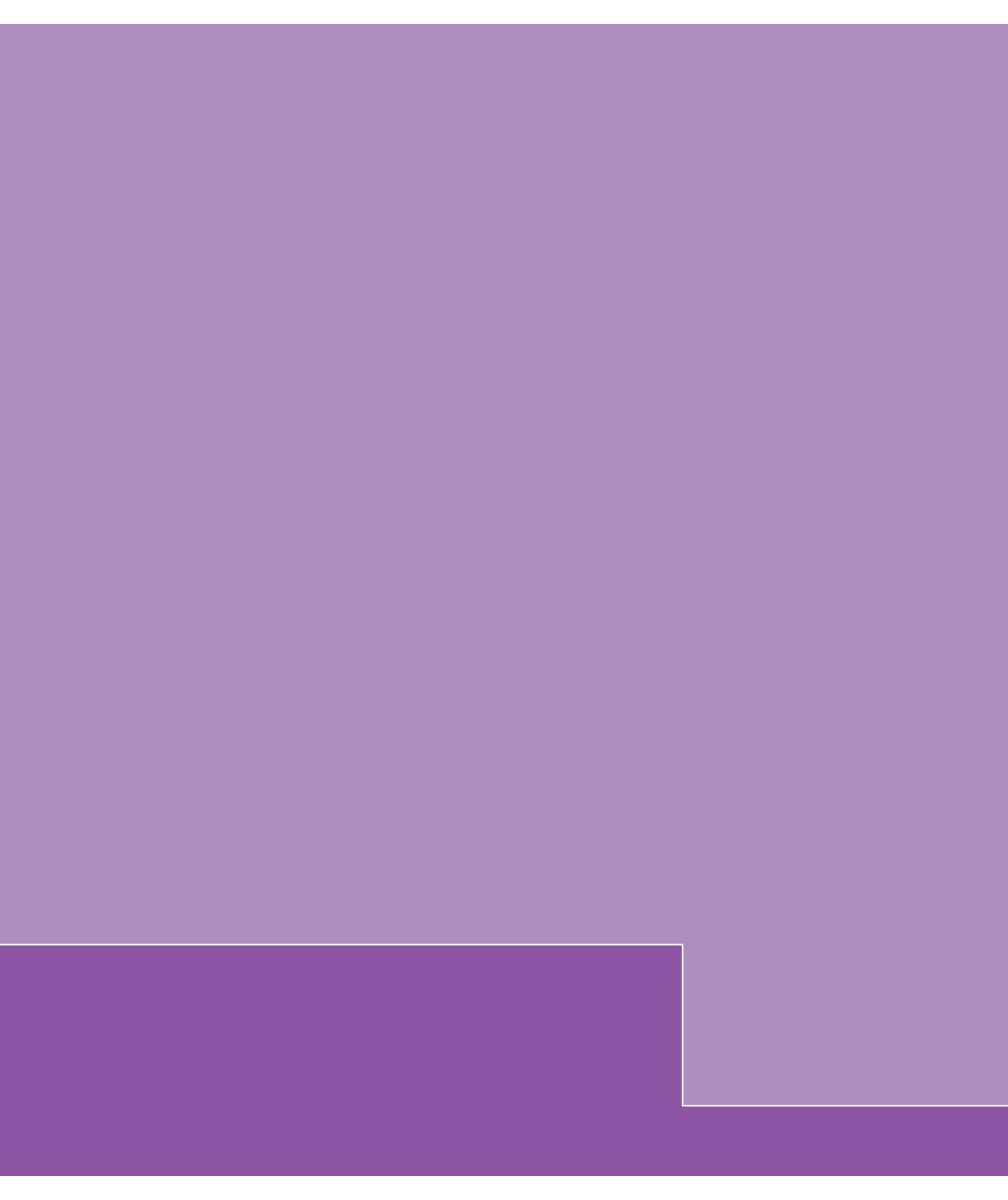


Lessen in leiderschap

De impact van managers
op onze scholen

10 | 2008

Leidinggeven aan het werkklimaat in onze scholen is een van de belangrijkste uitdagingen voor onze samenleving >>



Inhoud

De verdienste van de leraar	3
Onderzoek	4
Leraren willen energiegevende school	5
Teamgeest en flexibiliteit bovengemiddeld	6
Meer duidelijkheid en nadruk op presaties	7
Werkklimaat heeft 6 dimensies	8
Democratische leiderschapsstijl domineert onderwijs	9
Excellent leiderschap in onze scholen	10
Hay Group	12

“ Leidinggeven aan het werkklimaat in onze scholen is een van de belangrijkste uitdagingen voor onze samenleving. ”



De verdienste van de leraar

De kwaliteit van het onderwijs staat onder druk. Op te veel scholen hangt een demotiverende sfeer. Maar er zijn ook scholen waar een hoog motiverend en energiegevend klimaat heerst. Uit onderzoek van Hay Group blijkt dat de leidinggevende hierin een essentiële rol speelt. Leraren willen dat de school beter wordt georganiseerd en dat nadruk wordt gelegd op hun eigen prestaties. Het gaat om de verdienste van de leraar.

Hay Group voert continu onderzoek uit naar werkklimaat en leiderschap in de private en publieke sector. Wij proberen te achterhalen wat de meest succesvolle leidinggevers en organisaties anders en beter doen.

Wij onderzoeken ook onderwijsorganisaties omdat de kwaliteit van leiderschap van doorslaggevend belang is voor de leerresultaten van leerlingen en studenten. Het vraagt excellent leiderschap om te garanderen dat jonge mensen zich optimaal ontwikkelen.

Onderzoek van Hay Group toont aan dat binnen het onderwijs talent aanwezig is voor verbetering van het werkklimaat in scholen, wat een positieve invloed heeft op de prestaties van de leraar. Leraren geven aan dat het klimaat in onze scholen verbetert als zaken beter worden georganiseerd. Verwachtingen en doelstellingen moeten

duidelijker worden. Bovendien moet de nadruk meer liggen op de prestaties van de leraar.

De kwaliteit van de leidinggevers is hierbij cruciaal. Onze scholen hebben naast professionele leraren ook sterke schoolleiders nodig die een klimaat scheppen waarin leraren worden uitgedaagd. Leraren moeten in staat worden gesteld om het beste uit hen zelf én de leerlingen te halen. Het aanwezige onderwijstalent dient benut te worden. Van leidinggevers mag verwacht worden dat zij werken aan een werkklimaat dat inspireert tot het leveren van prestaties waar leraren, leerlingen en de samenleving behoefte aan hebben.

Onderzoek

Hay Group heeft een jarenlange onderzoekstraditie. Wereldwijd wordt in tal van organisaties onderzoek gedaan naar werkklimaat en leiderschap. Ook in het onderwijs wordt dit onderzoek uitgevoerd.

In het Nederlands voortgezet onderwijs zijn ruim 1.500 leraren bevroegd. Het werkklimaat en de leiderschapsstijlen zijn in kaart gebracht door het gebruik van elektronische vragenlijsten (Leadership Style Inventory (LSI) en Organisational Climate Survey (OCS)). Deze leraren hebben ruim 400 leidinggevenden beoordeeld en aangegeven hoe het voelt om op hun eigen school te werken.

De vragenlijsten zijn afgenomen in het kader van een grootschalig leiderschapsprogramma (ISIS) dat door Hay Group is opgezet en uitgevoerd. Het ministerie van OC&W financierde dat project.

Het onderzoek 'Lessen in Leiderschap' heeft Hay Group op eigen initiatief uitgevoerd om een bijdrage te leveren aan de verbetering van ons onderwijs.

De data van de 'BV Nederland' is afkomstig uit de database met gegevens van Nederlandse organisaties, zowel profit als non-profit. In totaal gaat het om feedbackgegevens van meer dan 16.000 medewerkers over ruim 3.500 leidinggevenden. De Nederlandse data is vergeleken met de procentuele verhouding in de totale database van Hay Group met daarin de mening van 750.000 medewerkers over het werkklimaat en de leiderschapsstijlen van 197.000 leidinggevenden.

Leraren willen energiegevende school

Jarenlang onderzoek van Hay Group toont aan dat het juiste werkklimaat de prestaties van een organisatie tot 30 procent kan verbeteren. Er is dan sprake van een energiegevend en hoog motiverend klimaat waarin mensen graag willen werken en net dat stapje extra doen dat de resultaten excellent maakt.

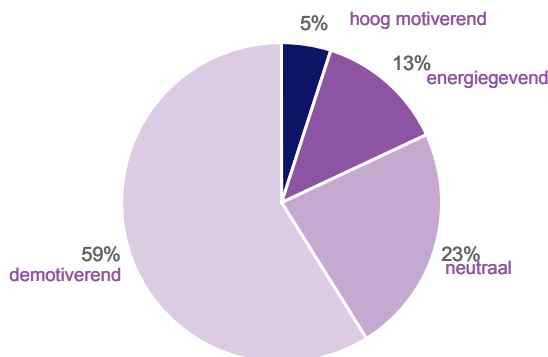
18% van de scholen heeft een energiegevend en hoog motiverend klimaat tegenover 38% van de 'BV Nederland'.

Het is verontrustend dat volgens leraren slechts 18 procent van de scholen een dergelijk klimaat weet te realiseren. Op deze scholen zijn leraren sterk gemotiveerd. Zij voelen zich uitgedaagd om zich te ontwikkelen en resultaten te boeken. Men is duidelijk trots op het team en de school. Deze scholen zijn volgens leraren goed georganiseerd. Iedereen kent zijn verantwoordelijkheden én wordt daar op aangesproken. Op deze scholen is een hoog motiverend en energiegevend klimaat gerealiseerd.

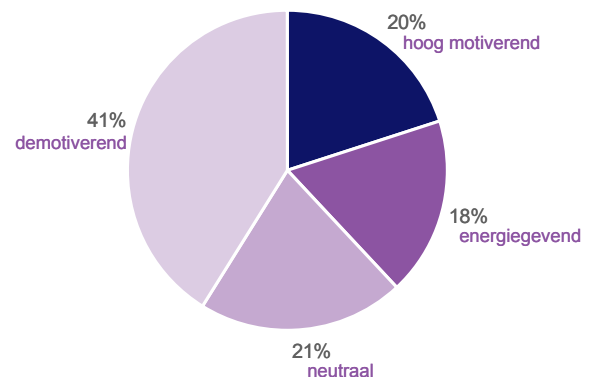
Het onderwijs blijft in vergelijking met andere organisaties achter. In de 'BV Nederland' slaagt 38 procent er in om een zeer aantrekkelijk werkklimaat te realiseren.

Een groot deel van de leraren vindt het klimaat op de eigen school demotiverend (59 procent). Zij vinden onvoldoende uitdaging, er is te weinig waardering en het is onduidelijk welke resultaten van hen worden verwacht. Deze leraren zijn ontevreden over het huidige klimaat op hun school. Zij verlangen een energiegevende werkomgeving. Op 23 procent van de scholen is sprake van een neutraal klimaat. Volgens leraren is hier zeker ruimte voor verbetering, maar van een ontmoedigend klimaat is geen sprake.

Werkklimaat in onderwijs en 'BV Nederland'



Onderwijs



'BV Nederland'

Alleen flexibiliteit bovengemiddeld

Onze scholen zouden 'overall' het beste werkklimaat moeten hebben

Goed presterende scholen hebben een stimulerend werkklimaat. Talent wordt ingezet. Elke leraar beschikt over een gezonde dosis energie en bevoegenheid wat kan leiden tot betere prestaties. Gemotiveerde leraren gebruiken hun talenten beter.

Werkklimaat is een krachtige voorspeller van prestaties. Het maakt het verschil duidelijk tussen excellent presterende en slecht functionerende organisaties. In excellent presterende organisaties scoren medewerkers de dimensies 'duidelijkheid', 'prestatie maatstaven' en 'teamgeest' hoog.

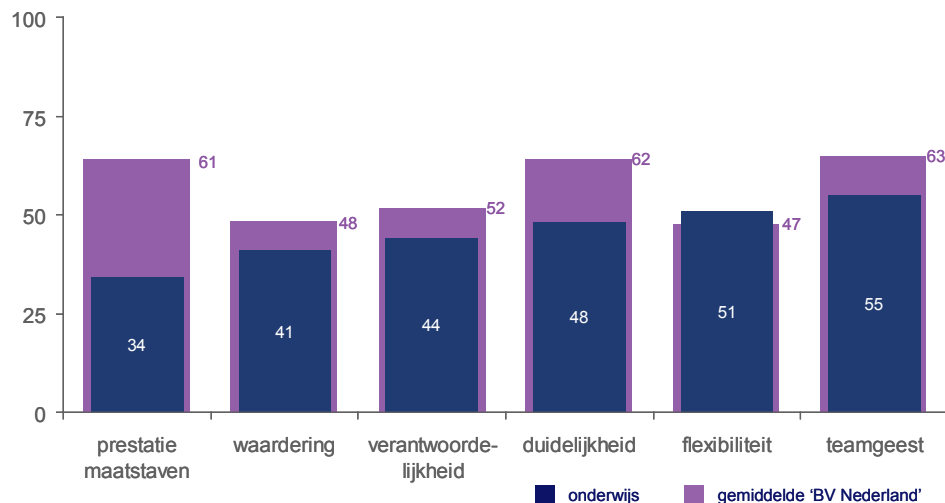
Juist op deze dimensies scoren leraren hun school laag. De dimensies 'teamgeest', 'duidelijkheid' en vooral 'prestatie maatstaven' worden lager ervaren. Terwijl dat essentiële dimensies zijn voor excellent presterende organisaties. Ook 'verantwoordelijkheid' (44) en 'waardering' (41) blijven onder de maat.

Het goede nieuws is dat leraren 'flexibiliteit' hoger scoren in vergelijking met andere organisaties. Leraren ervaren dat er ruimte is voor nieuwe ideeën en dat zij niet overmatig gehinderd worden door regelgeving en procedures.

De inspanning van leraren maakt het verschil tussen excellentie en middelmatigheid. Scholen met een stimulerend werkklimaat prikkelen juist deze onderscheidende inzet en motivatie. Werkklimaat wordt daarmee indicatief voor in hoeverre de school haar talenten volledig benut.

Worden leraren gemotiveerd door het klimaat of heeft het juist het tegengestelde effect zoals frustratie en demotivatie? Het meten van klimaat geeft informatie over de mate waarin medewerkers energie putten uit de werkomgeving. Het klimaat kan mensen stimuleren om 'alles uit de kast te halen' en hun talenten volledig in te zetten.

Zo voelt het om in het onderwijs te werken



Meer duidelijkheid en nadruk op prestaties

In elke organisatie is een verschil tussen het huidige en het gewenste klimaat. Er mag altijd een schepje bovenop. Leraren geven aan dat het werkklimaat vooral op de dimensies 'duidelijkheid' en 'prestatie maatstaven' verbeterd moet worden. Excellent presterende organisaties scoren juist hoog op deze dimensies.

Met een prestatiecultuur is het signaal duidelijk: de leraar doet ertoe.

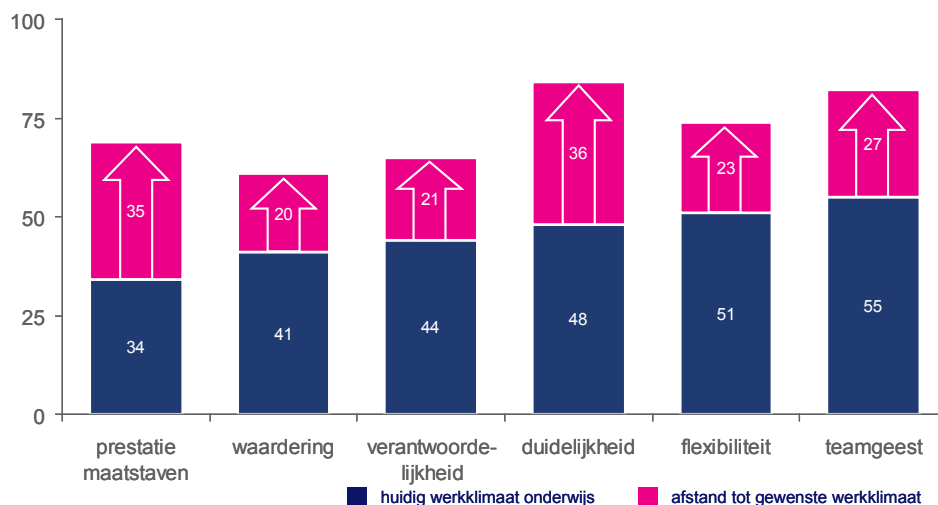
Leraren willen weten wat van hen verwacht wordt. Het is voor hen onduidelijk welke resultaten verwacht worden en hoe de eigen bijdrage past in de doelstellingen van het team en de school. Leraren willen dat leidinggevendenden veel duidelijker zijn over de visie, organisatiestructuur en beleidslijnen van de school.

Daarnaast willen leraren meer nadruk op het behalen van resultaten. Er moeten uitdagende doelstellingen worden vastgesteld.

Leraren willen weten wanneer ze goed presteren. De leidinggevende zou leraren moeten betrekken bij het formuleren van individuele en teamdoelstellingen. En deze in samenspraak met leraren moeten vertalen in ambitieuze resultaatafspraken. De doelstellingen dienen consequent gemonitord te worden. Op deze wijze is het voor de leraar duidelijk dat de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk belangrijk zijn en dat van de leraar verwacht wordt dat hij bijdraagt aan de realisatie hiervan. Dus niet alleen aan het begin van het schooljaar, maar ook gedurende het schooljaar.

Het is opvallend dat het leraren niet om waardering en erkenning gaat. In de gewenste situatie scoort de dimensie 'waardering' het laagst. In het onderwijs moet het primair om de verdienste van de leraar gaan.

Leraren willen beter werkklimaat



Werkklimaat heeft 6 dimensies

Werkklimaat betreft de percepties van medewerkers over 'hoe het voelt om in de eigen organisatie te werken'. Dit wordt uitgedrukt in een zestal dimensies die van invloed zijn op prestaties. Deze zes dimensies zijn: teamgeest, flexibiliteit, duidelijkheid, verantwoordelijkheid, waardering en prestatie maatstaven. Succesvolle leidinggevendens slagen erin een stimulerend

werkklimaat te creëren en motiveren medewerkers om beter te presteren. Gemotiveerde mensen werken harder, beter en met meer plezier. Dat kan precies het verschil uitmaken tussen medewerkers die 'gewoon hun werk doen' of die excellente prestaties neerzetten. De dimensies zijn de kernpunten om een stimulerend werkklimaat te creëren.

Klimaatdimensie	Betekenis
Prestatie maatstaven	De mate waarin leraren vinden dat er uitdagende en haalbare doelstellingen zijn vastgesteld voor de organisatie en voor zichzelf. Leraren weten wanneer ze goed presteren.
Waardering	De mate waarin leraren zich erkend en gewaardeerd voelen voor goede prestaties. En de mate waarin deze erkenning direct en herkenbaar gerelateerd is aan de geleverde prestatie.
Verantwoordelijkheid	Het gevoel van leraren dat veel gedelegeerd is, de mate waarin men de functie kan vervullen zonder alles af te stemmen met de leidinggevende. En de mate waarin men zich verantwoordelijk voelt voor het resultaat.
Duidelijkheid	De mate waarin leraren weten wat van hen verwacht wordt, en hoe dat past in de doelstellingen van het team en de organisatie.
Flexibiliteit	De mate waarin leraren het gevoel hebben dat het aantal onnodige procedures en regels zijn geminimaliseerd. En de mate waarin medewerkers zich vrij en aangemoedigd voelen om nieuwe ideeën te ontwikkelen.
Teamgeest	De mate waarin leraren trots zijn om bij de school of het team te horen. Men vertrouwt elkaar en waar nodig helpt men elkaar. Leraren geloven dat iedereen dezelfde doelen nastreven.

Democratische leiderschapsstijl domineert onderwijs

Leidinggevendenden doen er toe. Ook in het onderwijs. Elke leidinggevende heeft via het werkklimaat dat hij creëert impact op de resultaten van een organisatie. Die invloed kan positief en negatief zijn. Het is van belang inzicht te hebben in de impact van leiderschap.

Aardig zijn is niet genoeg.

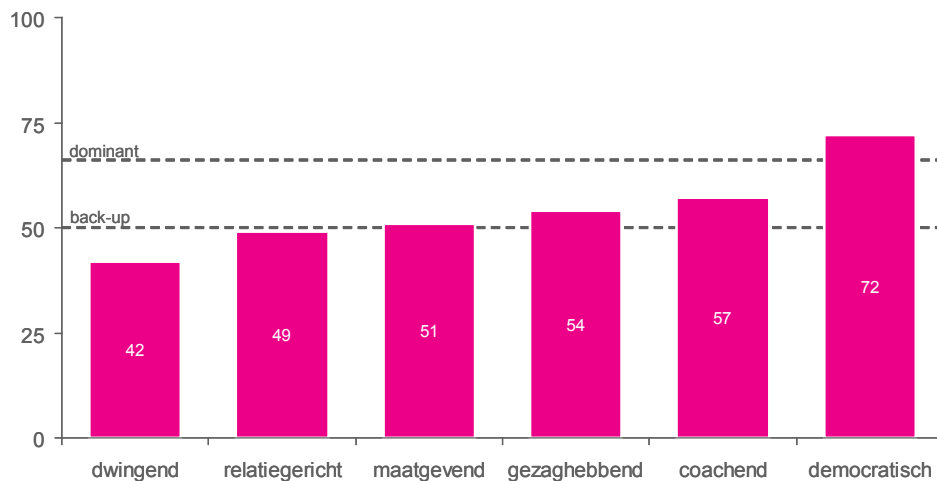
Leraren zien de democratische leiderschapsstijl het meest bij hun leidinggevendenden. De democratische stijl is een stijl die op lange termijn positief bijdraagt aan een stimulerend werkklimaat. In het onderwijs wordt deze stijl echter onvoldoende gesteund door andere leiderschapsstijlen. Leiderschap is in het onderwijs niet goed zichtbaar.

Een leiderschapsstijl wordt als dominant beschouwd als medewerkers deze boven de 66% scoren. Er is sprake van een 'back up'-stijl als het boven de 50% wordt gescoord.

De democratische stijl is een zeer participerende stijl. Het is een 'wij samen'-aanpak. Het primaire doel is om gezamenlijk consensus te realiseren. Deze stijl wordt gekarakteriseerd door veel vergaderingen, veel luisteren en weinig aanspreken op slechte prestaties. De democratische stijl is het meest effectief als medewerkers volledig hun eigen richting kunnen bepalen en wanneer de leidinggevende niet precies weet wat de beste aanpak of werkwijze is.

Bij de democratische stijl wordt de betrokkenheid en mening van leraren effectief benut. De wensen van leraren wordt hierbij serieus genomen. De leidinggevende gaat ervan uit dat leraren de capaciteit hebben de juiste richting voor zichzelf en de school te kunnen ontwikkelen.

Leiderschapsstijlen in het onderwijs



Excellent leiderschap in onze scholen

Het gedrag van leidinggevend en de keuzes die zij maken, hebben een grote invloed op het klimaat in onze scholen. Het verschil tussen een demotiverend en een hoog motiverend, energiegevend klimaat wordt grotendeels (70%) verklaard door de leiderschapsstijlen van de leidinggevende. In een hoog motiverend en energiegevend klimaat laat de leidinggevende meerdere leiderschapsstijlen zien en weet deze toe te passen op het juiste moment.

'Doe wat ik zeg' of 'doe zoals ik' werkt averechts in het onderwijs.

Een effectieve leidinggevende heeft een breed repertoire aan stijlen. En is in staat om afhankelijk van de situatie verschillende stijlen te laten zien. De nadruk op de democratische stijl is te eenzijdig in het onderwijs. In hoogmotiverende scholen is leiderschap veel beter zichtbaar.

Een excellente leidinggevende in het onderwijs laat ten minste drie dominante stijlen zien: de democratische, coachende en gezaghebbende.

De democratische stijl is met name effectief als ook de gezaghebbende stijl gehanteerd wordt. Excellente leidinggevend en in het onderwijs laten deze stijlen dan ook beide zien. Met de gezaghebbende stijl wordt gezorgd voor een visie en richting. Er wordt goed geluisterd naar leraren. De leidinggevende neemt de uiteindelijke beslissingen zelf en legt deze helder uit. De voortgang van doelen en resultaten worden goed bijgehouden en zijn continu onderwerp van gesprek. In een hoog motiverend, klimaat scoort de coachende stijl ook hoger dan gemiddeld. De coachende stijl focust op de persoonlijke ontwikkeling van leraren en minder op het dagelijkse werk en de resultaten daarvan.

Hay Group's definities van leiderschapsstijlen

Stijl	Dwingend	Relatiegericht	Maatgevend	Gezaghebbend	Coachend	Democratisch
	Doe wat ik zeg	Eerst de mensen, dan het werk	Doe als ik	Duidelijk en eerlijk	Verbetering door ontwikkeling	Wij samen
Primaire doel	Onmiddellijke gehoorzaamheid	Creëren van harmonie	Taakvulling tegen hoge prestatienormen	Zorgen voor visie en richting op langere termijn	Professionele ontwikkeling van anderen op lange termijn	Genereren van nieuwe ideeën en gezamenlijk consensus realiseren
Wanneer de stijl het beste werkt	In een crisissituatie, bij grote problemen en veranderingen	Om een kloof tussen mensen te dichten of om mensen te motiveren in een stressvolle periode	Om snelle resultaten te bereiken met hoog gemotiveerde en competente medewerkers	Als veranderingen een nieuwe visie vereisen, of wanneer een duidelijke richting nodig is	Verbeteren van lange termijn prestaties met gemotiveerde medewerkers	Verwerven van draagvlak en betrokkenheid van medewerkers

Leidinggeven die een hoog motiverend klimaat creëren, gebruiken ten minste drie leiderschapstijlen.

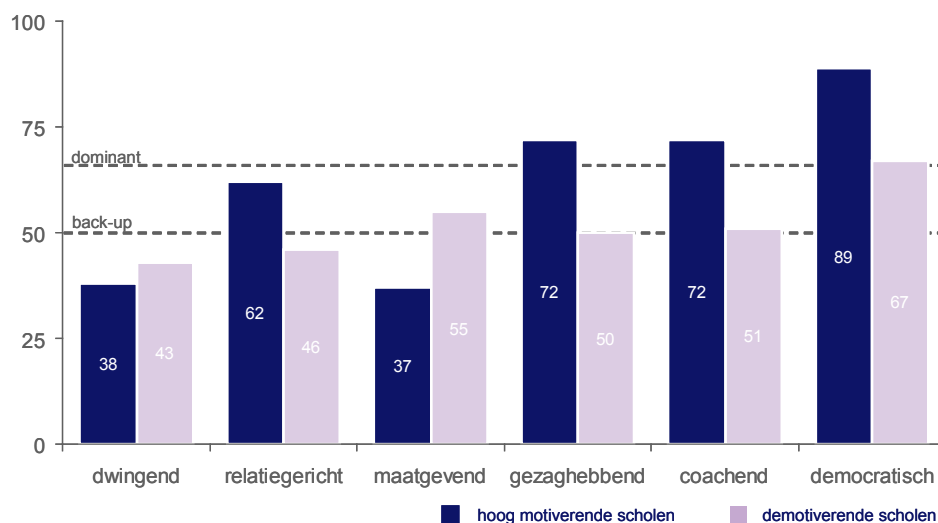
In de ideale school scoort ook de relatiegerichte stijl hoger. Een groot voordeel van de relatiegerichte stijl is dat de kloof tussen leidinggevende en leraren zo klein mogelijk is. De relatiegerichte stijl heeft echter het risico dat performance gerelateerde confrontaties uit de weg worden gegaan. Dergelijke gesprekken kunnen het welbevinden immers verstoren. Leidinggevers die enkel en alleen de relatiegerichte stijl hanteren, zijn te veel op harmonie gericht in plaats van het verbeteren van (tegenvallende) prestaties. Een collegiale sfeer wordt nagestreefd in plaats van een professioneel klimaat waar de verdienste van de leraar er toe doet.

In demotiverende scholen is leiderschap veel minder effectief. De leiderschapstijlen zijn vlakker en weinig zichtbaar. Alleen een dominante democratische stijl is goed zichtbaar. De maatgevende ('Doe zoals ik') en dwingende stijl ('Doe wat ik zeg')

scoren ook duidelijk hoger dan gemiddeld in deze scholen. De maatgevende stijl houdt te weinig rekening met de inbreng van leraren. Verantwoordelijkheden worden schoorvoetend aan leraren overgelaten. De dwingende stijl is alleen effectief in een ware crisissituatie. Deze leiderschapstijlen zijn volgens leraren niet effectief voor een hoog motiverende en energiegevende school.

Leidinggeven aan het werkklimaat in onze scholen is een van de belangrijkste uitdagingen voor onze samenleving. Het is cruciaal dat leidinggevers bewust zijn van hun impact op het werkklimaat. De beste leidinggevers laten meerdere leiderschapstijlen zien. De scholen worden daardoor energiegevend en hoog motiverende organisaties waar leraren graag prestaties leveren en waar leerlingen floreren.

Impact van leiderschap



Hay Group

Hay Group is een wereldwijd adviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

Met 88 kantoren in 47 landen werken we voor ruim 7.000 organisaties. Deze organisaties komen uit de publieke en private sector en staan voor uiteenlopende

uitdagingen. Ruim 60 jaar staan wij bekend om ons gedegen onderzoek en het grondige karakter van ons werk. Klanten leveren we een vernieuwende kijk op hun eigen organisatie, een efficiënte aanpak en duurzame resultaten.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Peter Langerak;
peter_langerak@haygroup.com



Hay Group bv

Arnhemse bovenweg 140

3708 AH Zeist

Postbus 1151

3700 BD Zeist

Nederland

t +31 (0)30 692 99 29

f +31 (0)30 692 99 00

e nl_info@haygroup.com

www.haygroup.nl

www.werkenbijhaygroup.nl

Africa

Cape Town
Johannesburg
Pretoria

Asia

Bangkok
Beijing
Hong Kong
Jakarta
Kuala Lumpur
Mumbai
New Delhi
Seoul
Shanghai
Shenzhen
Singapore
Tokyo

Europe

Athens
Barcelona
Berlin
Bilbao
Birmingham
Bratislava
Bristol
Brussels
Bucharest
Budapest
Dublin
Frankfurt
Glasgow
Helsinki

Istanbul

Kiev
Lille
Lisbon
London
Madrid
Manchester
Milan
Moscow
Oslo
Paris
Prague
Rome
Stockholm
Strasbourg
Vienna
Vilnius
Warsaw
Windsor
Zeist
Zurich

Middle East

Dubai
Tel Aviv

North America

Atlanta
Boston
Calgary
Charlotte
Chicago
Dallas
Edmonton

Halifax

Kansas City
Los Angeles
Mexico City
Montreal
New York Metro
Ottawa
Philadelphia
Regina
San Francisco
San José (CR)
Toronto
Vancouver
Washington DC Metro

Pacific

Auckland
Brisbane
Canberra
Melbourne
Perth
Sydney
Wellington

South America

Bogota
Buenos Aires
Caracas
Lima
Santiago
Sao Paulo

Hay Group is een wereldwijd adviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

www.haygroup.com