
Beter onderwijs vereist betere managers

Door: Peter Langerak

Leraren willen leidinggevende met positieve impact op werkklimaat

Leidinggevend en doen ertoe. Ook in het onderwijs. Elke leidinggevende heeft via het werkklimaat dat hij creëert, impact op de resultaten van een school. Die invloed kan positief en negatief zijn. Leraren merken daar alles van.

Werkklimaat moet beter

Volgens leraren is in achttien procent van de scholen een positief werkklimaat gerealiseerd. 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 hoogmotiverend en energie-

gevend klimaat gerealiseerd. Het onderwijs blijft in vergelijking tot andere organisaties achter. In de 'BV Nederland' slaagt 38 procent erin om een zeer aantrekkelijk werkklimaat te realiseren.

Een groot deel van de leraren (59%) vindt het klimaat op de eigen school demotiverend. Zij vinden onvoldoende uitdaging, krijgen 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 energiegevend werkklimaat. 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.

De bovenstaande conclusies zijn gebaseerd op (Nederlandse) onderzoeksdata van Hay Group. De data is afkomstig van 1.500 leraren. Zij hebben negentig stellingen met betrekking tot het huidige en het gewenste werkklimaat gewaardeerd. Dit is gedaan met behulp van de gevalideerde vragenlijst: Organisational Climate Survey (OCS). Deze vragenlijst wordt ook in tal van andere organisaties afgenomen waardoor het werkklimaat in het onderwijs te vergelijken is met de data van de 'BV Nederland' met ruim 16.000 respondenten. Dezelfde groep leraren heeft ook de gevalideerde vragenlijst Leadership Style Inventory (LSI) ingevuld. Met deze vragenlijst wordt onderzocht hoe men de eigen leidinggevende ervaart. De resultaten van de onderzoeken naar het werkklimaat en de leiderschapsstijlen zijn vervolgens aan elkaar gekoppeld.

Leidinggevende is duidelijk aanwezig op hoogmotiverende 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 hoogmotiverend, energiegevend klimaat wordt grotendeels (70%) verklaard door de leiderschapsstijlen van de leidinggevende. In een hoogmotiverend en energiegevend klimaat laat de leidinggevende meerdere leiderschapsstijlen zien, en weet hij deze toe te passen op het juiste moment.

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, de coachende en de 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 hoogmotiverend 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.

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 performancegerelateerde confrontaties uit de weg worden gegaan. Dergelijke gesprekken kunnen het welbevinden immers verstoren. Leidinggevend en die enkel en alleen de relatiegerichte stijl hanteren, zijn te veel op harmonie gericht in plaats van het verbeteren van

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

(tegenvallende) prestaties. In plaats van een professioneel klimaat waar de verdienste van de leraar ertoe doet, wordt er een collegiale sfeer nagestreefd.

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

In demotiverende scholen is leiderschap veel minder effectief. De leiderschapsstijlen 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 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 leiderschapsstijlen zijn volgens leraren niet effectief voor een hoogmotiverende en energiegevend school.

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

Goede leidinggevende laat leeraar niet met rust

De resultaten van dit onderzoek onderstrepen de noodzaak van goede onderwijsmanagers. Slechte managers doen het onderwijs meer kwaad dan goed. Snel vervangen of verbeteren is dan de oplossing. De pavlovreactie van veel BON'ers, 'het afschaffen van de manager', is niet alleen ondoordacht, maar werkt ook averechts. Een leidinggevende die een demotiverend werkklimaat creëert is net zo onprofessioneel als de leraar die zegt dat alle managers weg moeten. In het perfecte werkklimaat is leiderschap niet afwezig maar juist duidelijk zichtbaar op een manier die enorm gewaardeerd wordt door leraren. Daar werken leidinggevend en die leraren juist niet met rust laten. ■

Peter Langerak is senior consultant bij Hay Group, peter_langerak@haygroup.com. Het onderzoek is te downloaden van: www.haygroup.nl