

Masterthesis

Arbeids- & Organisationspsychologie

**Een analyse van de relatie tussen transformatief
leiderschap, bevlogenheid, self-efficacy en de
effectiviteit van de afdeling**

An analysis of the relationship between transformational leadership, work-engagement, self-efficacy and departmental efficacy

Inken Gast

23-02-2012

Instituut:	Universiteit Twente
Faculteit:	Gedragwetenschappen
Afdeling:	OP & HRD
1 ^e begeleider:	Dr. Judith Konermann
2 ^e begeleider:	Monique van Rijn MSc.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Samenvatting

Aanleiding en doel van het onderzoek: De oplopende vergrijzing van de bevolking heeft negatieve consequenties voor het lerarenberoep. Er zijn steeds minder leraren in dienst en de huidige leraren worden geconfronteerd met meerbelasting. Het is daarom belangrijk de prestatie van leraren te verhogen om met deze meerbelasting om te gaan. Onderzoek heeft aangetoond dat bevlogenheid een grote rol speelt voor een goede prestatie. De vraag is daarom hoe bevlogenheid verhoogd zou kunnen worden. In dit onderzoek is daarom de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid van werknemers onderzocht. Er is vooral gekeken naar de rol van self-efficacy van de werknemers en de effectiviteit van de afdeling in deze relatie.

Methode: Het onderzoek is uitgevoerd met 126 Nederlandse leraren van een scholengemeenschap. De respondenten waren tussen 25 en 63 jaar oud en kwamen uit drie verschillende vestigingen in Nederland. Van de respondenten was 52.9% mannelijk, 47.1% was vrouwelijk. Er is een cross-sectional onderzoek uitgevoerd, waarbij de respondenten gevraagd zijn binnen vijf weken vragenlijsten in een geprinte vorm in te vullen. De data zijn geanalyseerd via een hiërarchische regressieanalyse.

Resultaten: De resultaten van de analyse bevestigden de verwachte relaties tussen transformatief leiderschap, self-efficacy, de effectiviteit van de afdeling en bevlogenheid. De resultaten toonden een significante relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid. Verder kon worden aangetoond dat deze relatie gemodereerd wordt door de waargenomen effectiviteit van de werkafdeling en volledig gemedieerd wordt door de self-efficacy van de werknemers.

Discussie: De resultaten laten zien dat transformatief leiderschap in de context van onderwijs een grote rol speelt ter bevordering van bevlogenheid. Om meer transformatieve leiders te creëren moet aan de leidinggevende leraren worden uitgelegd hoe belangrijk transformatief leiderschap is en welke voordelen transformatief leiderschap heeft voor henzelf en hun ondergeschikten. Verder moeten er trainingen worden gehouden waar leraren leren transformatieve leiders te worden. Om bevlogenheid te bevorderen moeten transformatieve leiders doelgericht inspelen op de self-efficacy van hun werknemers. Als de self-efficacy van de werknemers verhoogd wordt, voelen ze zich ook meer bevlogen met betrekking tot hun werk als leraar. Verder is het belangrijk dat transformatieve leiders de effectiviteit van de werkafdeling duidelijk communiceren naar hun werknemers. Als de werknemers hun afdeling als effectief waarnemen, wordt de positieve relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid versterkt.

Summary

Motive and goal of this study: The increasing aging of the population has negative consequences for the teaching profession. The amount of employed teachers is decreasing and the remaining teachers are confronted with more strain. It is therefore important to increase the performance of teachers to cope with this strain. Research has shown that work engagement plays an important role in increasing performance. The question therefore is how work engagement can be increased. In this research study the relationship between transformational leadership and work engagement of employees is studied. The study especially focuses on the roles of self-efficacy and the effectiveness of the department in this regard.

Method: The study was conducted with 126 Dutch teachers of a comprehensive school. The participants were between 25 and 63 years old and were employed at three different establishments in the Netherlands. Of the participants, 52.9% were male, 47.1% were female. A cross-sectional study was conducted where participants were asked to fill in printed versions of questionnaires within five weeks of time. The data were analysed using hierarchical regression analysis.

Results: The results of the analysis supported the proposed relationships between transformational leadership, self-efficacy, the effectiveness of the department and work engagement. The results showed a significant positive relationship between transformational leadership and work engagement. Furthermore it could be demonstrated that this relationship is moderated by the perceived effectiveness of the department and fully mediated by the self-efficacy of the employees.

Discussion: The results illustrate that transformational leadership plays an important role for promoting work engagement in the context of education. In order to create more transformational leaders, it has to be explained to executive teachers how important transformational leadership is and what its advantages are for themselves and their subordinates. Furthermore, trainings have to be provided where teachers can learn to be transformational leaders. In order to promote work engagement, transformational leaders specifically have to address the self-efficacy of their employees. If the employees' self-efficacy is increased, they also feel more engaged regarding their work as teachers. Furthermore, it is important that transformational leaders distinctly communicate the effectiveness of the department to their employees. If the employees perceive their department as effective, the positive relationship between transformational leadership and work engagement is increased.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Summary	3
1. Inleiding	6
1.1 Thematische achtergrond en aanleiding van het onderzoek.....	6
1.2 Context en onderzoeksvraag	9
1.3 Begrippen en definities.....	10
1.3.1 Transformatief leiderschap.....	10
1.3.2 Bevlogenheid.....	11
1.3.3 Self-efficacy	12
1.3.4 Effectiviteit van een afdeling.....	13
1.4 Theoretisch raamwerk en hypotheses.....	14
1.4.1 Relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid.....	14
1.4.2 De mediërende rol van self-efficacy.....	15
1.4.3 Het moderator-effect van de waargenomen effectiviteit van de afdeling.....	16
1.4.4 Onderzoeksmodel	17
2. Methode.....	18
2.1 Respondenten	18
2.2 Procedure.....	18
2.3 Instrumenten.....	19
2.3.1 Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES).....	19
2.3.2 The Occupational Self-efficacy Scale (OCCSEFF)	19
2.3.3 Meten van de effectiviteit van de afdeling	20
2.3.4 Meten van Transformatief Leiderschap.....	20
2.3.5 Meten van demografische variabelen.....	21
2.4 Data analyse	21
3. Resultaten	22
3.1 Normaliteitanalyse en beschrijvende statistieken.....	22
3.2 Correlatieonderzoek	22
3.3 Regressieanalyse	25
4. Discussie.....	26
4.1 Discussie van de resultaten.....	26
4.2 Toegevoegde waarde van het onderzoek.....	28

4.3 Beperkingen van het onderzoek	29
4.4 Implicaties voor de praktijk.....	30
4.5 Mogelijkheden voor verder onderzoek.....	31
Referenties.....	33
Appendix	36
Appendix A: Vragenlijst ter meting van bevlogenheid	36
Appendix B : Vragenlijst ter meting van self-efficacy.....	36
Appendix C: Vragenlijst ter meting van de effectiviteit van de afdeling.....	36
Appendix D: Vragenlijst ter meting van transformatief leiderschap.....	37
Appendix E: Vragenlijst ter meting van demografische variabelen.....	37

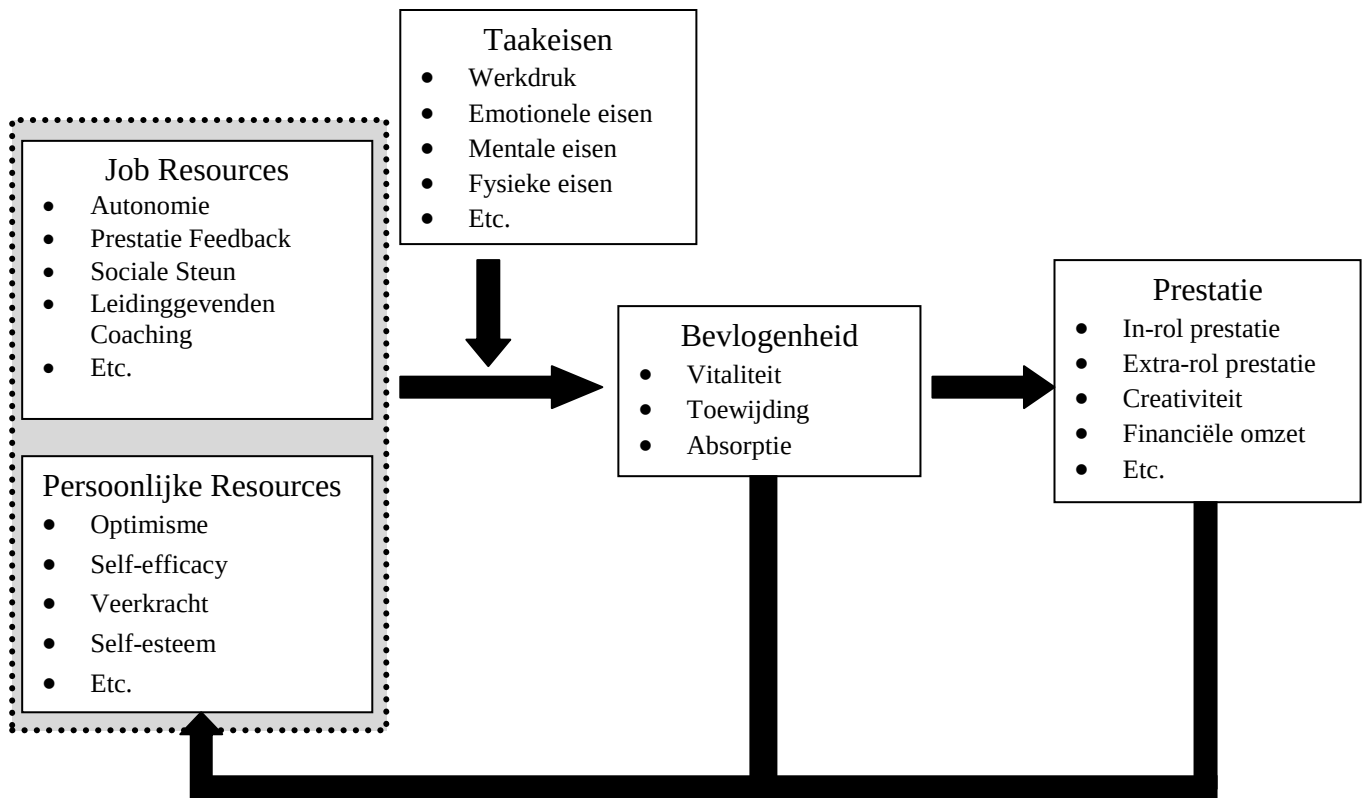
1. Inleiding

1.1 Thematische achtergrond en aanleiding van het onderzoek

Om een productieve en succesvolle organisatie te zijn, is het voor een bedrijf belangrijk goed presterende werknemers in dienst te hebben (Spector, 2008). De bevlogenheid van de werknemers blijkt in deze situatie een wezenlijke rol te spelen. Bevlogenheid van werknemers is cruciaal voor de productiviteit en het succes van een onderneming (Spector, 2008). Onderzoek heeft aangetoond dat de bevlogenheid van de werknemers gerelateerd is aan een betere werkprestatie (Demerouti & Cropanzano, 2010; Chung & Angeline, 2010; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Bakker & Bal, 2010). Bevlogenheid heeft een positief effect op zowel in-role performance als extra-role performance (Chung & Angeline, 2010). Ook worden de in-role en extra-role performance van bevlogen werknemers door collega's als beter ingeschat (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Verder is er een significant positieve relatie gevonden tussen bevlogenheid, en task performance en contextual performance (Christian, Graza & Slaughter, 2011). Ook in de context van onderwijs heeft onderzoek de positieve invloed van bevlogenheid op prestatie aangetoond: Bakker en Bal (2010) vonden een significant positief effect van bevlogenheid op de prestatie van nieuwe basisschoolleraars.

De centrale rol van de bevlogenheid van werknemers wordt in het bijzonder aangetoond in het Job Demands-Resource Model (JD-R model) (Bakker & Demerouti, 2008). Het JD-R model (Figuur 1) gaat ervan uit dat job resources, zoals autonomie of sociale steun, en persoonlijke resources, zoals optimisme of zelfvertrouwen, invloed hebben op de bevlogenheid van werknemers (Bakker & Demerouti, 2008). Job resources zijn psychologische, fysische, sociale en organisatieaspecten (Bakker & Demerouti, 2007). Job resources zijn (a) functioneel voor het bereiken van werk doelen, (b) reduceren taakeisen en verenigen psychologische en fysiologische kosten, en (c) stimuleren persoonlijke groei, ontwikkeling en leren (Bakker & Demerouti, 2007). Persoonlijke resources worden beschreven als positieve zelfevaluaties welke verbonden zijn aan veerkrachtigheid (Bakker & Demerouti, 2008). Verder bepalen persoonlijke resources de mogelijkheid van het individu om succesvol controle over de persoonlijke omgeving uit te oefenen (Bakker & Demerouti, 2008). Een positieve zelfevaluatie wordt geassocieerd met meer motivatie, een betere performance en tevredenheid (Bakker & Demerouti, 2008). Het JD-R model beschrijft verder dat de relatie tussen job resources en persoonlijke resources, en bevlogenheid wordt gemodereerd door de taakeisen van de baan, zoals werkdruk of mentale eisen (Bakker & Demerouti, 2008). Het JD-R model laat zien dat de twee resources niet alleen invloed hebben

op de bevlogenheid van werknemers, maar ook in combinatie met de taakeisen van de baan invloed op bevlogenheid kunnen uitoefenen (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2008). Ten slotte creëren bevlogen werknemers die goed presteren hun eigen resources en beïnvloeden op deze manier hun bevlogenheid over een langere tijdsperiode (een positieve cyclus) (Bakker & Demerouti, 2008).



Figuur 1. Het Job Demands-Resource Model (Bakker & Demerouti, 2008).

Zoals door Bakker en Demerouti (2007) beschreven, worden onder job resources onder andere resources verstaan die de persoonlijke groei, de ontwikkeling en het leren van werknemers bepalen. Verder zijn job resources functioneel voor het bereiken van gestelde doelen (Hakanen & Roodt, 2010). Uitgaand van deze definitie kunnen bepaalde leiderschapsstijlen als job resources worden gedefinieerd. Vooral de transformatieve leiderschapsstijl past bij deze definitie. Transformatieve leiders inspireren hun werknemers en geven hen steun en hulp om hun doelen te bereiken (Bass & Riggio, 2006). Ook koppelen zij de doelen van de werknemer aan de doelen van de organisatie en motiveren hun ondergeschikten deze op een creatieve en innovatieve manier te bereiken (Bass & Riggio, 2006). Onderzoek heeft aangetoond dat de transformatieve leiderschapsstijl van leidinggevendend een positieve invloed heeft op de bevlogenheid van hun ondergeschikten

(Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, in druk; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Wang, Li & Shi, 2010).

Naast de job resources noemt het JD-R model verschillende persoonlijke resources die invloed op bevlogenheid kunnen uitoefenen. Een van deze persoonlijke resources is de self-efficacy van de werknemer. In verschillende onderzoeken is de invloed van self-efficacy op de bevlogenheid van de werknemers aangetoond. Simbula, Guglielmi en Schaufeli (2011) lieten bijvoorbeeld zien dat self-efficacy over tijd leidt tot meer bevlogenheid. Ook Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) hebben een positieve relatie tussen self-efficacy en bevlogenheid aangetoond.

Naast een directe invloed van persoonlijke resources op bevlogenheid kon onderzoek van Xanthopoulou et al. (2007) laten zien dat de in het JD-R model genoemde persoonlijke resources de relatie tussen job resources en bevlogenheid mediëren. Ander onderzoek heeft aangetoond dat de relatie tussen transformatief leiderschap (job resource) en bevlogenheid gemedieerd wordt door self-efficacy (Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, in druk), hoewel niet elk onderzoek deze relatie kon aantonen (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). In dit onderzoek zal de mediërende rol van self-efficacy verder worden bekeken.

Het JD-R model geeft aan dat taakeisen een modererende invloed hebben op de relatie tussen job resources/persoonlijke resources en bevlogenheid. Onder taakeisen worden psychologische, fysische, sociale en organisatie-aspecten van een baan verstaan (Bakker & Demerouti, 2007). Volgens het JD-R model kunnen dus moderatoren van invloed zijn op de relatie tussen resources en bevlogenheid. In dit onderzoek zal worden gekeken of de effectiviteit van de afdeling ook een moderator zou kunnen zijn. De effectiviteit van de afdeling kan echter niet als taakeis worden beschouwd, maar als een job resource die een modererende rol inneemt. Een hoge mate aan effectiviteit is functioneel voor het bereiken van gestelde doelen. Een afdeling die effectief bezig is, zal gestelde doelen makkelijker kunnen bereiken dan een ineffectieve afdeling. De effectiviteit van een afdeling kan daarom, basierend op de definitie van Bakker en Demerouti (2007), als job resource worden gedefinieerd. In hoeverre de effectiviteit van de afdeling een modererende rol zou kunnen innemen zal later in detail worden toegelicht.

Baserend op deze aannames zal in dit onderzoek precies worden nagegaan in hoeverre bevlogenheid beïnvloed wordt door transformatief leiderschap (job resource), self-efficacy (persoonlijke resource) en de effectiviteit van de werkafdeling (job resource).

1.2 Context en onderzoeksvraag

De prestatie van werknemers maximaliseren is belangrijk voor veel bedrijven in verschillende beroepssectoren. In dit onderzoek ligt de focus op de onderwijssector, aangezien deze sector al sinds enkele jaren te maken heeft met een dalend aantal leerkrachten, wat in een tekort aan leraren heeft geresulteerd (CBS, 2010). Voor 2011 werd voorspeld dat het lerarentekort in Nederland zal oplopen tot drie procent in het primair onderwijs (Ministerie van OCW, 2007) en ongeveer zes procent in het voortgezet onderwijs (OCW, 2007). Aangezien het lerarentekort in Nederland nog steeds aanwezig is, bijvoorbeeld op grond van vergrijzing (CBS, 2010), is het belangrijk de effectiviteit van leraren te verhogen om de toegevoegde belasting door het ontbreken van leerkrachten te compenseren. Er moet worden voorkomen dat het kwantitatief probleem een kwalitatief probleem gaat worden. Onderwijs is de bedrijfstak met de hoogste gemiddelde leeftijd (CBS, 2007). De gemiddelde leeftijd in de onderwijssector ligt op ongeveer 43 jaar (CBS, 2007). Ter vergelijking: de gemiddelde leeftijd van werknemers in het geheel van alle werknemers in Nederland ligt op 40 jaar (CBS, 2007). Het is daarom belangrijk de prestatie van de lerarencollegia te verhogen om ook in de toekomst goed onderwijs voor de leerlingen te kunnen waarborgen. De onderzoeksvraag luidt daarom:

Op welke manier beïnvloeden de transformatieve leiderschapsstijl van de leidinggevende, de waargenomen effectiviteit van de werkdienst en de occupational self-efficacy van de leerkrachten de bevoegdheid van deze leerkrachten?

Dit onderzoek draagt op meerdere manieren bij aan de al bestaande literatuur op dit gebied. Ten eerste is de relatie tussen transformatief leiderschap, bevoegdheid, self-efficacy en de effectiviteit van de werkdienst verder nog nooit in een onderzoek bestudeerd. Ten tweede is er in de literatuur zowel sprake van een direct effect van transformatief leiderschap op bevoegdheid (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011) als een mediërende rol van self-efficacy in deze relatie (Prieto, 2009). Er zijn echter tegenstrijdige resultaten over deze mediërende rol gevonden (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Prieto, 2009). In dit onderzoek zal daarom worden gekeken of self-efficacy daadwerkelijk een mediërende rol heeft in de relatie tussen transformatief leiderschap en bevoegdheid. Ten derde is het effect van transformatief leiderschap op bevoegdheid nog niet in de context van onderwijs onderzocht. Ten slotte is nog nooit onderzocht welke rol de effectiviteit van de werkdienst speelt in de relatie tussen transformatief leiderschap en bevoegdheid. Deze rol van de effectiviteit van de werkdienst zal in dit onderzoek worden bestudeerd.

1.3 Begrippen en definities

1.3.1 Transformatief leiderschap

In 1978 karakteriseerde James MacGregor Burns leiderschap als ofwel transactioneel ofwel transformatief. Volgens hem geven transactionele leiders leiding door sociale uitwisseling; zij geven beloning voor productiviteit of weigeren beloning als de productiviteit niet voldoet aan hun eisen (Bass & Riggio, 2006). Transformatieve leiders brengen daarentegen leiderschap op een hoger niveau. Zij proberen hun aanhangers te inspireren, motiveren en stimuleren om buitengewoon goed te presteren en meer te doen dan zij ooit hadden gedacht. Daarnaast hebben transformatieve leiders aandacht voor de behoeften van hun ondergeschikten. Volgens Bass en Riggio (2006) is het deze focus op de zelfwaarde van de werknemers dat transformatief leiderschap onderscheidt van transactioneel leiderschap.

Bass en Riggio (2006) beschrijven transformatieve leiders door middel van vier componenten. Ten eerste “idealized influence (II)”: leiders gedragen zich op een manier waardoor zij een rolmodel kunnen zijn voor hun werknemers. Ondergeschikten bewonderen, vertrouwen en respecteren de leidinggevend en identificeren zich met hen. Zij vinden dat de leidinggevend buitengewone kwaliteiten en vasthoudendheid hebben en willen daarom met hen wedijveren. Het tweede concept is “inspirational motivation (IM)”: transformatieve leiders inspireren en motiveren hun werknemers. Zij geven betekenis aan het werk van hun ondergeschikten, maar dagen hen ook uit en stimuleren teamgeest. Ondergeschikten worden betrokken bij het voorzien van aantrekkelijke toekomstperspectieven en krijgen duidelijke eisen, doelen en een gemeenschappelijke visie gesteld waaraan zij moeten voldoen. Ten derde “intellectual stimulation (IS)”: leidinggevend stimuleren hun werknemers creatief en innovatief te zijn. Zij doen dit door hun aannames in twijfel te trekken, hun problemen in een ander licht te zien en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen. Ten slotte “individualized consideration (IC)”: leidinggevend besteden speciale aandacht aan de individuele behoeften van de werknemers. Zij luisteren naar de behoeften en wensen van hun ondergeschikten en delegeren taken om de ondergeschikten te ontwikkelen. Zij treden op als coach of mentor en steunen de individuele behoefte van de ondergeschikten naar prestatie en groei.

Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de laatste drie componenten (IM, IS en IC) van transformatief leiderschap. Leraren zullen hun leidinggevende als een transformatieve leider waarnemen, als zij door hem/haar gestimuleerd worden creatief te zijn om bijvoorbeeld een nieuwe lesmethode te ontwikkelen en uit te proberen. Verder zullen leraren hun

leidinggevende als een transformatieve leider waarnemen als hij/zij hen motiveert gemeenschappelijke doelen (doelen van de school) maar ook individuele doelen (doelen van de leraren zelf) te bereiken, en als hij/zij aandacht besteedt aan de behoeftes van de leraren. Een voorbeeld van een behoefte zou kunnen zijn: meer autonomie met betrekking tot de inzet van verschillende mogelijke leermethodes. Leraren zouden dus bijvoorbeeld meer vrije ruimte kunnen wensen bij het vormgeven van hun onderwijs. Zij zouden dus bijvoorbeeld de mogelijkheid willen hebben om nieuwe lesmethodes uit te proberen tijdens hun lessen om de leerlingen op een nieuwe en gevarieerde manier de leerstof over te brengen en hen te motiveren in plaats van gebruik te maken van de gevestigde lesmethodes. De vierde component van transformatief leiderschap (idealized influence) wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, aangezien deze functie in het onderwijs niet voornamelijk door leidinggevendens wordt vertoond. Een leraar zou natuurlijk een coach of mentor kunnen gebruiken, maar in het onderwijs treden vaak collega's als mentor of coach op, en niet de leidinggevende (Hennissen, Crasborn, Brouwer, Korthagen & Bergen, 2011; Crasborn, Hennissen, Brouwer, Korthagen & Bergen, 2011).

1.3.2 Bevlogenheid

Bevlogenheid wordt beschreven als een “positieve toestand van opperste voldoening” (Bakker, 2009, p. 6) met betrekking tot het eigen werk. Aan bevlogenheid worden drie dimensies toegeschreven: vitaliteit, toewijding en absorptie. Mensen met veel *vitaliteit* worden beschreven als energiek en (geestelijk) veerkrachtig, zij voelen zich fit en zijn niet snel vermoeid. Zij investeren veel moeite in hun werk en laten veel doorzettingsvermogen zien als het een keer tegen zit en zij met problemen geconfronteerd worden (Schaufeli & Bakker, 2010). *Toegewijde* werknemers laten een hoge mate aan betrokkenheid tegenover hun werk zien. Zij “identificeren” zich sterk met hun werk, zijn geïnspireerd, enthousiast, trots en ervaren uitdaging en voldoening (Schaufeli & Bakker, 2004). De laatste dimensie, *absorptie*, wordt gekenmerkt door “het op plezierige wijze opgaan in het werk”. Werknemers die hoog scoren op absorptie zijn geconcentreerd en verdiept in hun werk. Zij kunnen maar moeilijk “los komen” van hun werk, de tijd gaat snel voorbij en ze vergeten andere dingen (Schaufeli & Bakker, 2004). Hoewel verschillende wetenschappers hun definities van bevlogenheid op andere referentiekaders (werkrol en werkactiviteit) baseren, blijken zij het eens te zijn over deze drie componenten van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2010). In de context van onderwijs worden bevlogen leraren daarom gekenmerkt door een hoge mate van vitaliteit, toewijding en absorptie. Zij voelen zich bijvoorbeeld fit en energiek tijdens het lesgeven en

ervaren voldoening door het werk met hun scholieren. Verder gaan zij op in hun werk en hebben het gevoel dat de werkdag maar te snel voorbij is.

1.3.3 Self-efficacy

De term self-efficacy komt voornamelijk voort uit de social cognitive theory van Bandura (1998) en werd door hem gedefinieerd als: “beliefs about what one can do under different sets of conditions with whatever skills one possesses” (p.37). Het gaat bij self-efficacy dus niet om iemands vaardigheden, maar alleen om hoe vaardig een persoon zich onder bepaalde omstandigheden acht (Bandura, 1998). Het maakt daarbij niet uit of de persoon zichzelf realistisch inschat of niet. Het gaat er niet om of de persoon in werkelijkheid deze vaardigheden wel of niet bezit, maar puur om zijn/haar persoonlijke inschatting. Volgens Bandura (1998) zullen mensen die hun eigen vaardigheden op een bepaald gebied aantwifelen terugschikken van moeilijke opgaven op dit gebied. In deze studie wordt onder self-efficacy “occupational self-efficacy” verstaan welke de aannames over de self-efficacy met betrekking tot het eigen beroep aangeeft (Schyns & von Collani, 2002). Volgens Schyns en Von Collani (2002) bezit iemand een hoge mate aan occupational self-efficacy als hij/zij gelooft in zijn/haar eigen vermogen en competenties om succesvol en effectief in verschillende situaties en opgaven op het werk te presteren.

Aannames over self-efficacy spelen dus een grote rol in het beroepsleven en zijn dus ook van groot belang voor leraren. Volgens Bandura (1998) rust de taak van het creëren van een leeromgeving die het ontwikkelen van cognitieve competenties steunt zwaar op het talent en de self-efficacy van leraren. Het geloof in de eigen effectiviteit met betrekking tot lesgeven beïnvloedt bijvoorbeeld gedeeltelijk de structuur van academische activiteiten in de klas (Bandura, 1998). Leraren met een hoge mate aan self-efficacy besteden bijvoorbeeld meer tijd aan academische activiteiten en begeleiden scholieren met problemen in een hogere mate dan leraren met weinig self-efficacy (Bandura, 1998). Leraren met weinig self-efficacy besteden meer tijd aan niet academische activiteiten, geven scholieren met problemen snel op en bekritisieren hen in een hogere mate voor fouten (Bandura, 1998). Verder wantrouwen leraren met een geringe mate aan self-efficacy hun eigen vermogen met betrekking tot het managen van hun klas, voelen ze zich eerder gestrest en geërgerd door scholieren, en hebben ze een pessimistische opvatting wat betreft het verbeteren van scholieren (Bandura, 1998). De self-efficacy van leraren is dus van groot belang voor goed onderwijs.

Door Bandura's (1998) werk wordt duidelijk dat self-efficacy en bevlogenheid aan elkaar gerelateerd zijn. Volgens Bandura (1998) zullen leraren met weinig self-efficacy niet

nog een keer ervoor kiezen om leraar te worden als zij de kans hadden om alles nog een keer opnieuw te doen. Andersom zullen leraren met een hoge mate aan self-efficacy dus meer toegewijd zijn aan hun werk, waardoor zij sneller opnieuw voor het lerarenberoep zouden kiezen dan leraren met minder self-efficacy. Ook reageren leraren met weinig self-efficacy vaak met vermijdend gedrag als zij met academische stressoren worden geconfronteerd (Bandura, 1998). Leraren met weinig self-efficacy tonen weinig toewijding aan het lesgeven, besteden minder tijd aan taken waarbij zij zichzelf als ineffectief waarnemen en besteden in het geheel minder tijd aan academische belangen (Bandura, 1998). Leraren met een hogere mate aan self-efficacy zijn dus meer toegewijd en besteden meer tijd aan academische taken. Dit wordt geassocieerd met een hoge mate aan bevlogenheid, waarbij leraren op een positieve manier opgaan in hun werk en er moeilijk los van kunnen komen. Dit laat zien dat self-efficacy de bevlogenheid van leraren zou kunnen bevorderen. Een hoge mate aan self-efficacy zal leraren helpen een hogere mate aan bevlogenheid te bereiken. Deze relatie zal in dit onderzoek preciezer worden onderzocht. Het onderzoek richt zich op de aannames over self-efficacy met betrekking tot het werk van leraren in het geheel en niet op een speciaal onderdeel zoals lesgeven.

1.3.4 Effectiviteit van een afdeling

Om te onderzoeken hoe de effectiviteit van een afdeling samenhangt met de andere variabelen in dit onderzoek is het belangrijk te definiëren wat onder een effectieve afdeling wordt verstaan. In de literatuur wordt het concept effectiviteit op verschillende manieren benaderd. In dit onderzoek is effectiviteit gedefinieerd met betrekking tot de succesvolle implementatie van een plan (Boehm & Yoels, 2009). Het gaat hierbij om de ontwikkeling van een gestructureerd proces ter oplossing van een bepaald probleem en het bereiken van gestelde doelen door het gebruik van een optimale methode (Boehm & Yoels, 2009). Consistentie tussen het plan (bijvoorbeeld met betrekking tot het tijdschema, de resources en het budget) en de implementatie is essentieel voor effectiviteit (Boehm & Yoels, 2009). De effectiviteit van een afdeling wordt daarom bepaald door het wel of niet bereiken van gestelde doelen en de manier waarop deze doelen zijn bereikt. Een effectieve afdeling wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een afdeling die de gestelde doelen bereikt, de beschikbare tijd ter bereiking van deze doelen goed besteedt en efficiënt werkt. Leraren zullen daarom hun afdeling als effectief waarnemen als zij bepaalde doelen (bijvoorbeeld het bereiken van bovengemiddelde resultaten op een leestoets door een bepaald aantal leerlingen) binnen een vastgestelde periode

bereikt hebben en efficiënt bezig waren, dat wil zeggen met de ingezette middelen een zo goed mogelijk resultaat hebben bereikt.

1.4 Theoretisch raamwerk en hypotheses

1.4.1 Relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid

In de literatuur is aangetoond dat transformatief leiderschap een directe relatie heeft met een groot aantal variabelen. Onderzoek van Judge en Piccolo (2004) heeft bijvoorbeeld de positieve relatie laten zien tussen transformatief leiderschap en de tevredenheid van werknemers met hun baan en hun leidinggevende. Ook de positieve relatie van transformatief leiderschap met de motivatie van de werknemers en de waargenomen effectiviteit van de leidinggevende is in dit onderzoek aangetoond. Bovendien leidt transformatief leiderschap tot een betere toewijding van de werknemers en reduceert het stressgevoelens van de ondergeschikten (Bass & Riggio, 2006). Verder wordt aan transformatief leiderschap een positieve relatie met prestatie toegeschreven, zowel op individueel niveau als op organisatie niveau (Bass & Riggio, 2006).

De laatste jaren is de invloed van transformatief leiderschap op bevlogenheid van werknemers in verschillende contexten onderzocht. Salanova, Lorente, Chambel en Martínez (in druk) konden bijvoorbeeld het positieve effect van transformatief leiderschap op de bevlogenheid van Portugese verpleegkundigen aantonen. In een ander onderzoek, gehouden met Nederlandse werknemers met voornamelijk tijdelijke werkcontracten, kon de invloed van transformatief leiderschap op de bevlogenheid van de werknemers op een dagelijks niveau worden vastgesteld (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Verder is er een direct positief effect bevestigd van transformatief leiderschap op de bevlogenheid van deelnemers aan een traineeprogramma in China (Wang, Li & Shi, 2010). Bevlogenheid was in dit onderzoek verder een mediator tussen transformatief leiderschap en deep acting (Wang, Li & Shi, 2010).

In dit onderzoek zal de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid in de context van onderwijs worden bekeken. Er wordt van uitgegaan dat de transformatieve leiderschapsstijl van leidinggevendens een positieve relatie met de bevlogenheid van leraren zal hebben. Omdat transformatieve leiders hun ondergeschikten steunen en helpen hun doelen te bereiken, hen inspireren en speciale aandacht aan de behoeftes van hun ondergeschikten schenken, wordt ervan uitgegaan dat leerkrachten daardoor de nodige steun en bekrachtiging ervaren die nodig zijn om een gevoel van bevlogenheid met betrekking tot hun baan te ontwikkelen. Zij worden bijvoorbeeld gesteund hun doelen te bereiken en ervaren daardoor

een gevoel van succes dat hun energie voor hun werk geeft. Zij kunnen zich meer toewijden aan hun werk en erin opgaan omdat zij een leidinggevende hebben die hen begeleidt en helpt, op hun behoeftes ingaat en de leraren merken dat zij hun gestelde doelen daadwerkelijk zelf kunnen bereiken en aan hun eisen kunnen voldoen. Leraren die een transformatieve leiding ervaren zullen in sterkere mate bevlogenheid met betrekking tot hun werk beleven dan leraren die weinig of geen transformatieve leiding ervaren. Aangezien de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid al veel onderzocht en bewezen is, zou in dit onderzoek deze positieve relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid kunnen worden verondersteld. Echter, omdat de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid nog niet in de context van onderwijs is onderzocht, wordt de betreffende hypothese reeds meegenomen in dit onderzoek.

H1: Transformatief leiderschap heeft een positieve relatie met bevlogenheid.

1.4.2 De mediërende rol van self-efficacy

De mediërende rol van self-efficacy tussen transformatief leiderschap en verschillende afhankelijke variabelen zoals welzijn van werknemers, tevredenheid met de eigen baan, stress, of kwaliteit en kwantiteit van prestatie is de afgelopen jaren al vaker aangetoond (zie bijvoorbeeld Shamir, House & Arthur, 1993; Nielsen & Munir, 2009; Liu, Siu & Shi, 2010; Kirkpatrick & Locke, 1996; Bass & Riggio, 2006).

Dit onderzoek richt zich op de mediërende rol van self-efficacy in de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid. Actueel gepubliceerd onderzoek op dit gebied heeft tot nu toe tegenstrijdige resultaten opgeleverd. Onderzoek van Salanova et al. (in druk) met Portugese verpleegkundigen toonde een gedeeltelijke mediatie van self-efficacy tussen de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid. Bovendien kon een mediërende rol van self-efficacy in de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid door Prieto (2009) worden bevestigd. Zij vond dat de invloed van transformatief leiderschap op extra-role performance alleen via self-efficacy en bevlogenheid tot stand komt (Pietro, 2009). Daarentegen kon de verwachte mediërende rol van self-efficacy in de studie van Tims et al. (2011) niet worden aangetoond. Hoewel deze relatie niet kon worden bevestigd, was een significant positief effect van self-efficacy op bevlogenheid op een dagelijks niveau vast te stellen (Tims et al., 2011).

Op grond van deze tegenstrijdige resultaten zal in dit onderzoek de mediërende rol van self-efficacy in de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid verder worden

onderzocht. Net zoals in de zojuist genoemde studies wordt ook in de context van onderwijs ervan uitgegaan dat self-efficacy de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid medieert. Er wordt verwacht dat een transformatieve leider zijn ondergeschikten steunt, inspireert en hen helpt zodat zij gestelde doelen bereiken. Dit beïnvloedt de zelfwaarneming van de ondergeschikten. Zij beoordelen zichzelf als effectief met betrekking tot hun baan en voelen zich in staat om op hun werk goed te presteren. Zij merken zij dat zij succesvol zijn, aan de gestelde eisen voldoen en een hoge mate aan controle met betrekking tot hun werk hebben. Dit gevoel van self-efficacy zal hen een gevoel van bevlogenheid geven. Door hun positieve zelfwaarneming ontwikkelen zij een gevoel van bekwaamheid met betrekking tot hun werk en merken zij dat zij hun werk onder de knie hebben en problemen op het werk aan kunnen. Het gevoel van effectiviteit geeft hen energie. Zij durven zich in grotere mate toe te wijden aan hun werk, omdat zij merken dat zij hun werk goed kunnen doen en er plezier bij hebben, waardoor zij uiteindelijk er in op kunnen gaan.

H2: Self-efficacy medieert de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid.

1.4.3 Het moderatoreffect van de waargenomen effectiviteit van de afdeling

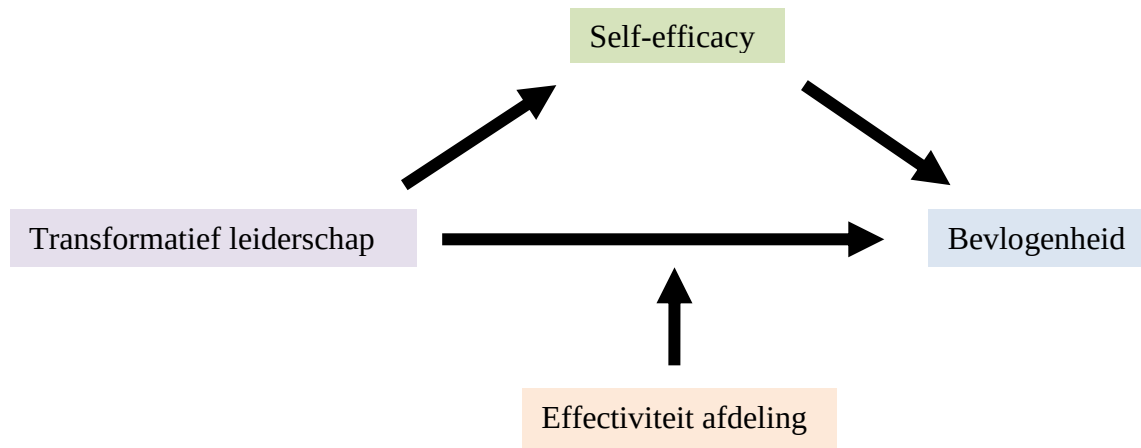
Naast de mediërende rol van self-efficacy in de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid wordt ervan uitgegaan dat deze relatie nog door een vierde variabele wordt beïnvloed. In dit onderzoek zal worden nagegaan in hoeverre de door de werknemers waargenomen effectiviteit van hun afdeling invloed heeft op de relatie tussen het door hun leidinggevende vertoonde transformatieve leiderschap en hun eigen bevlogenheid. Het JD-R model geeft aan dat taakeisen de relatie tussen job resources en bevlogenheid modereren (Bakker & Demerouti, 2008). Er wordt daarom verwacht dat de effectiviteit van een werkafdeling een moderator is van de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid. Er wordt aangenomen dat de effectiviteit van de werkafdeling als feedback op de effectiviteit van de transformatieve leiderschapsstijl wordt waargenomen. Een effectieve leider zal zijn/haar werknemers er toe brengen maximaal en effectief te presteren en voor hen succes in het werk mogelijk maken, waardoor de effectiviteit van de werkafdeling stijgt. Een effectieve werkafdeling zou daarom een effectieve leiderschap en werksucces van de werknemers weerspiegelen. Er wordt daarom verwacht dat de effectiviteit van de werkafdeling als indicator voor het werksucces van de leraren wordt waargenomen; deze effectiviteit van de werkafdeling is onder andere gebaseerd op de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Deze aanname wordt bevestigd door onderzoek van Jung en Sosik (2002).

Jung en Sosik (2002) hebben in hun onderzoek aangetoond dat transformatief leiderschap via twee verschillende paden leidt tot een collectieve effectiviteit van een werkgroep. Deze collectieve effectiviteit verhoogt weer de waargenomen groepseffectiviteit van de werkgroep (Jung & Sosik, 2002). Omdat een hoge mate aan waargenomen groepseffectiviteit een van de uitkomsten van transformatief leiderschap blijkt te zijn, kan men andersom ook de waargenomen groepseffectiviteit als indicator voor een succesvolle transformatieve leiderschap bekijken. De waargenomen effectiviteit van de groep (in dit geval de afdeling) kan daarom door werknemers als een soort feedback op de transformatieve leiderschapsstijl van hun leidinggevende worden beschouwd. Een als effectief waargenomen werkafdeling zal de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid versterken, omdat de werknemers merken dat het transformatieve leiderschap van hun leidinggevende ook goede resultaten oplevert en hen succesvol maakt. Voor een gevoel van bevlogenheid is het daarom niet voldoende om door de leidinggevende gesteund en gemotiveerd te worden, maar moet er ook een duidelijke aanwijzing bestaan voor werksucces. Er wordt daarom verwacht dat leraren een sterker gevoel van bevlogenheid zullen hebben als zij naast de ervaring van transformatief leiderschap ook hun werkafdeling als effectief waarnemen. Daarentegen zullen leraren zich als minder bevlogen waarnemen als zij wel een transformatieve leiderschapsstijl ervaren maar hun werkafdeling niet als effectief waarnemen. Dit betekent dat een versterkende werking van de moderator op de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid wordt verwacht.

H3: De effectiviteit van de afdeling versterkt de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid.

1.4.4 Onderzoeksmodel

De geformuleerde hypothesen laten zien op welke manier in dit onderzoek naar de relatie tussen de transformatieve leiderschapsstijl van leidinggevend, de waargenomen effectiviteit van de gerelateerde werkafdeling, de self-efficacy en de bevlogenheid van de ondergeschikte werknemers wordt gekeken. De bevlogenheid van de werknemers wordt als afhankelijke variabele beschouwd, die via twee verschillende paden door de transformatieve leiderschapsstijl van de leidinggevende wordt beïnvloed (Figuur 2).



Figuur 2. Voorspelde relatie tussen transformatief leiderschap, self-efficacy, effectiviteit van de afdeling en bevlogenheid.

2. Methode

2.1 Respondenten

Aan het onderzoek hebben 126 leerkrachten van een scholengemeenschap in Oost-Nederland deelgenomen. Deze scholengemeenschap biedt verschillende onderwijsmogelijkheden en schooltypes aan. Mogelijkheden voor scholieren zijn het gymnasium of atheneum, hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo), voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) en praktijkonderwijs. De deelnemende leerkrachten kwamen uit drie verschillende vestigingen in Nederland. De response rate was 36%. Van de respondenten waren 52.9% mannelijk en 47.1% vrouwelijk. De respondenten waren tussen 25 en 63 jaar oud ($M = 45.9$). Het grootste deel van de respondenten (50.4%) werkt tussen 0 en 10 jaar aan een van de scholen. Van de leerkrachten is al 28.6% meer dan 20 jaar werkzaam bij de scholengemeenschap. De leraren zelf hebben verschillende opleidingen genoten. De meeste leerkrachten (66.9%) zijn opgeleid via het hoger beroepsonderwijs (hbo). Meer dan de helft van de respondenten (62%) werkt in een reguliere betrekkingssomvang van meer dan 80%.

2.2 Procedure

De data voor dit onderzoek zijn verkregen door de afname van vragenlijsten. Bij deze procedure zijn verschillende stappen doorlopen. Ten eerste is de vragenlijst ontworpen. Daarna is deze aan de directeur en vervolgens aan de personeelsfunctionaris voorgelegd. Nadat de vragenlijst door deze instanties was goedgekeurd, heeft de personeelsfunctionaris contact opgenomen met de leiders van de teams die aan het onderzoek zouden deelnemen. De vragenlijst is vervolgens in geprinte vorm aan de teamleden op de teamvergaderingen

uitgedeeld. De teamleden werden gevraagd binnen vijf weken de vragenlijst in te vullen. Om zeker te zijn dat zo veel mogelijk teamleden de vragenlijst invulden, hebben alle teamleden na afloop van drie weken een herinnering ontvangen. Na afloop van de vijf weken zijn de vragenlijsten terug ontvangen en konden ze worden geëvalueerd.

2.3 Instrumenten

2.3.1 Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES)

De bevlogenheid van de respondenten is gemeten met de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES). Oorspronkelijk bestond de UBES uit 24 items, maar na een psychometrische analyse is de schaal ingekort omdat 7 items niet voldeden (Schaufeli & Bakker, 2004). De UBES bestaat daarom in zijn geheel uit 17 items, onderverdeeld in drie subschalen (Schaufeli & Bakker, 2004). In dit onderzoek is een verkorte schaal van de UBES gebruikt (Schaufeli & Bakker, 2004), bestaande uit 9 items. Een opstelling van de gebruikte items is te vinden in Appendix A. De vitaliteitschaal bestaat uit 3 items ($\alpha = .60$), bijvoorbeeld: “Als ik ’s ochtends opsta, heb ik zin om naar mijn werk te gaan”. De schaal ter meting van toewijding ($\alpha = .60$) omvat eveneens 3 items. Een voorbeeld van een dergelijk item is: “Ik ben trots op het werk dat ik doe”. Aangezien het niet mogelijk was de betrouwbaarheid van de vitaliteitschaal en de schaal ter meting van toewijding door het verwijderen van een item significant te verhogen is ter behoud van de informatie van een verhoging van de betrouwbaarheid afgezien. De absorptieschaal ($\alpha = .83$) bestaat uit 3 items, bijvoorbeeld: “Als ik aan het werk ben, vergeet ik alles om me heen”. De respondenten zijn gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. De scoring van de items varieert tussen 1 (“Helemaal niet mee eens”) en 5 (“Helemaal mee eens”). Hoge scores op de drie subschalen laten een hoge mate aan bevlogenheid zien. De UBES laat een goede interne consistentie en goede test-hertest betrouwbaarheid zien (Schaufeli & Bakker, 2004). De gebruikte schaal heeft een Chronbach’s α van .81 en ligt dus boven de kritieke waarde van .70.

2.3.2 The Occupational Self-efficacy Scale (OCCSEFF)

De mate aan self-efficacy van de leraren is in dit onderzoek gemeten met de Occupational Self-efficacy Scale (OCCSEFF). De OCCSEFF is ontwikkeld door Schyns en von Collani (2002) en bestaat uit 20 items. De items zijn geherformuleerd zodat zij passen bij het werk domain (Schyns & von Collani, 2002). De OCCSEFF heeft één dimensie (Schyns & von Collani, 2002). Verder is een korte versie van de OCCSEFF uitgebracht die uit 8 gekozen items van de volledige OCCSEFF versie bestaat (Schyns & von Collani, 2002). In dit

onderzoek zijn ter meting van de self-efficacy van de leraren vijf items uit de korte OCCSEFF versie gebruikt (Appendix B). De items zijn van tevoren naar het Nederlands vertaald. Een voorbeeld van een dergelijk item is: “Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met moeilijkheden in mijn werk, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden”. De respondenten zijn gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. De scoring van de items varieerde tussen 1 (“Helemaal niet mee eens”) en 5 (“Helemaal mee eens”). Hoge scores op de items geven een hoge mate aan self-efficacy aan. De gebruikte OCCSEFF heeft een Chronbach’s α van .71 en ligt daarom net boven de kritieke waarde van .70.

2.3.3 Meten van de effectiviteit van de afdeling

Ter meting van de effectiviteit van de werkdienst is een vragenlijst gebruikt welke afkomstig is uit onderzoek van Zellmer-Bruhn en Gibson (2006). De door Zellmer-Bruhn en Gibson (2006) gebruikte vragenlijst bestaat uit vijf items, waarvan er drie zijn gebruikt binnen dit onderzoek (zie Appendix C). De respondenten zijn gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. De scoring van de items varieerde tussen 1 (“Helemaal niet mee eens”) en 5 (“Helemaal mee eens”). Een hoge score op de drie items toont een hoge mate aan effectiviteit van de afdeling aan. De gebruikte schaal heeft een Chronbach’s α van .89 en ligt daarmee boven de kritieke waarde van .70.

2.3.4 Meten van Transformatief Leiderschap

Ter meting van transformatief leiderschap is een vragenlijst uit onderzoek van Geijssel, Slegers, Stoel en Krüger (2009) naar de variatie in professional learning van leraren gebruikt. De vragenlijst omvat 15 items, onderverdeeld in drie subschalen. De schaal ter meting van IM omvat 5 items, de IS-schaal omvat 4 items en de IC-schaal heeft 6 items. In dit onderzoek zijn 12 van deze items gebruikt en van tevoren naar het Nederlands vertaald (Appendix D). Ter meting van IM zijn drie items gebruikt ($\alpha = .89$). Ter meting van IS zijn ook drie items gebruikt ($\alpha = .84$). Ter meting van IC zijn alle 6 items uit de vragenlijst van Geijssel et al. (2009) overgenomen ($\alpha = .90$). De respondenten zijn gevraagd in te schatten in hoeverre zij het eens zijn met deze stellingen. De scoring op de items varieerde tussen 1 (“Helemaal niet mee eens”) en 5 (“Helemaal mee eens”). Een hoge waarde op de drie subschalen geeft een hoge mate aan transformatief leiderschap aan. De gebruikte schaal heeft een Chronbach’s α van .96 en ligt daarmee ver boven de kritieke waarde van .70.

2.3.5 Meten van demografische variabelen

Er zijn een aantal demografische variabelen gemeten die als controlevariabelen aan de regressieanalyse zijn toegevoegd als zij met een van de onderzoeksvariabelen correleerden. In het geheel zijn er zeven verschillende demografische variabelen gemeten (zie Appendix E). De gemiddelden en standaarddeviaties van alle demografische variabelen zijn te vinden in Tabel 1. Ten eerste is het geslacht van de respondenten met een dummy variabele (man of vrouw) gemeten. Ten tweede zijn de respondenten gevraagd om hun geboortjaar aan te geven, waarmee de leeftijd van de respondenten is berekend. Ten derde is nagegaan bij welke vestiging van de scholengemeenschap de respondenten in dienst waren en in welk team binnen de vestiging de respondenten werkten. Dit gebeurde door het creëren van twee variabelen, een voor elk van de mogelijke vestigingen en een voor elke unit in de vestigingen. Ten vierde is gemeten hoeveel jaren de respondenten al voor de scholengemeenschap werkten door een variabele te creëren waarbij elk level een bepaalde tijdsinterval aangaf. Ten vijfde is gemeten welke opleiding de respondenten hebben gevolgd door naar de hoogst genoten opleiding te vragen. Ten slotte is de reguliere betrekkingssomvang van de respondenten gemeten door naar de betrekkingssomvang te vragen. Er is daarvoor weer een variabele gecreëerd waarbij elk level een ander percentage-interval weerspiegelt.

2.4 Data analyse

De in de opgestelde hypotheses verwachte relaties tussen de vier onderzoeksvariabelen zijn getoetst met SPSS 18. Aan het begin van de analyse zijn een betrouwbaarheidsanalyse en een factoranalyse doorgevoerd om vast te stellen of de items van de gebruikte vragenlijsten ook daadwerkelijk meten wat zij moeten meten. Daarna is een normaliteitanalyse doorgevoerd om te kijken of later een regressieanalyse kan worden toegepast. Na de normaliteitanalyse is een correlatieonderzoek doorgevoerd om meer te weten te komen over de relatie tussen de onderzoeksvariabelen onderling, en de relatie tussen de onderzoeksvariabelen en bepaalde demografische variabelen. De significant met de onderzoeksvariabelen correlerende demografische variabelen zijn in de daaropvolgende regressieanalyse gebruikt als controlevariabelen. In de regressieanalyse zijn de opgestelde hypotheses getoetst. De onderzoeksvariabelen zijn zowel bij het correlatieonderzoek als bij de regressieanalyse gestandaardiseerd en niet opgesplitst in hun verschillende dimensies. “Missing variables” zijn niet meegenomen in de analyses waardoor het aantal respondenten bij de verschillende variabelen verschilt. Verder is er door gebruik van een ANOVA gekeken naar verschillen

tussen de afdelingen van de drie onderzochte vestingen. Over het algemeen waren er bijna geen significante verschillen tussen de afdelingen van een vestiging te vinden. Van twee vestigingen verschilden de afdelingen in hun beoordeling van hun transformatieve leider en van een van deze vestigingen was er een significant verschil in de beoordeling van de effectiviteit van de afdeling.

3. Resultaten

3.1 Normaliteitanalyse en beschrijvende statistieken

Er is een normaliteitanalyse doorgevoerd om te bepalen of later een regressieanalyse kan worden toegepast. De door de respondenten gegeven antwoorden zijn op elke subschaal ongeveer normaal verdeeld, waardoor het mogelijk was een regressieanalyse door te voeren. De gemiddelden en standaarddeviaties van zowel de onderzoeksvariabelen als de controlevariabelen zijn weergegeven in Tabel 1.

3.2 Correlatieonderzoek

Om een eerste indruk op te doen over in hoeverre de verschillende onderzoeksvariabelen met elkaar samenhangen en om te kijken welke demografische variabelen invloed zouden kunnen hebben op deze onderzoeksvariabelen, is een correlatieonderzoek uitgevoerd (Tabel 1). Dit correlatieonderzoek liet zien dat de leeftijd van de respondenten, de lengte van hun werkrelatie met de onderzochte schoolgemeenschap, de vestiging waar zij in dienst zijn genomen, het team waarin zij werken, en hun betrekkingsomvang met sommige van de onderzoeksvariabelen significant correleren. Deze demografische variabelen moeten daarom als controlevariabelen bij de regressieanalyse worden betrokken om de resultaten niet te vervalsen. Er is een significant positieve correlatie gevonden tussen de leeftijd van de respondenten en hun self-efficacy ($r = .28$; $p < .01$). Verder is er een significant positieve correlatie tussen de vestiging waar de leraren in dienst zijn genomen en zowel de waargenomen effectiviteit van hun werkafdeling ($r = .28$; $p < .01$) als het door hun leidinggevende vertoonde transformatieve leiderschap ($r = .21$; $p < .05$). De waargenomen effectiviteit van de werkafdeling correleert bovendien significant positief met het team waarin de respondenten werken ($r = .25$; $p < .05$). Het aantal jaren dat de respondenten bij de scholengemeenschap werken correleert positief met de self-efficacy van respondenten ($r = .25$; $p < .01$). Ten slotte is er een negatieve correlatie gevonden tussen de werkgerelateerde betrekkingsomvang van de respondenten en hun bevoegdheid ($r = -.23$; $p < .05$).

Als de correlaties van de onderzoeksvariabelen (bevlogenheid, transformatief leiderschap, self-efficacy en effectiviteit van de werkdienst) worden bekeken, valt op dat deze allemaal onderling significant positief met elkaar correleren. De self-efficacy van de respondenten correleert zowel significant positief met de effectiviteit van hun werkdienst ($r = .25; p < .01$), als met het transformatieve leiderschap van de leidinggevende ($r = .25; p < .01$), als met de bevlogenheid van de respondenten ($r = .31; p < .01$). De effectiviteit van de dienst correleert verder significant positief met zowel het door de leidinggevende vertoonde transformatieve leiderschap ($r = .31; p < .01$), als de bevlogenheid van de respondenten ($r = .28; p < .01$). Ten slotte correleert transformatief leiderschap significant positief met de bevlogenheid van de respondenten ($r = .20; p < .05$).

Tabel 1

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Geslacht	1.47	.50	1										
2. Leeftijd	45.93	11.26	-.287**	1									
3. Vestiging	2.05	.91	.143	.089	1								
4. Team	6.07	3.37	.170	.127	.947**	1							
5. Jaren school	2.88	1.57	-.234*	.677**	-.086	-.065	1						
6. Opleidingsniveau	4.03	.69	.028	.001	-.019	-.101	.004	1					
7. Aanstelling	4.39	.91	-.503**	.113	-.037	-.047	.056	-.166	1				
8. Self-efficacy	3.93	.47	-.117	.276**	.100	.074	.246**	.004	.022	1			
9. Effectiviteit	3.53	.83	.076	.168	.284**	.248*	-.050	-.126	-.083	.247**	1		
10. Transformatief afdeling leiderschap	3.48	.82	-.101	.025	.208*	.071	-.007	.085	-.038	.249**	.307**	1	
11. Bevoegtheid	3.85	.53	.086	.011	.079	.100	-.091	.153	-.225*	.306**	.281**	.202*	1

Note. * = $p < .05$; ** = $p < .01$

3.3 Regressieanalyse

Om de relatie van de onderzoeksvariabelen onderling te analyseren en de opgestelde hypothesen te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse doorgevoerd. De resultaten van de regressieanalyse zijn te vinden in Tabel 2. Op basis van de resultaten van het correlatieonderzoek is tijdens deze regressieanalyse gecontroleerd voor de leeftijd van de werknemers, de vestiging waar zij werken, het team waar zij lid van zijn, het aantal jaren dat zij al aan hun school werken en hun betrekkingssomvang.

Ten eerste is het mogelijke hoofdeffect van transformatief leiderschap op de bevlogenheid van de werknemers (zoals voorspeld in hypothese 1) onderzocht. De regressieanalyse laat een significant positieve relatie van transformatief leiderschap en de bevlogenheid van de leraren zien ($\beta = .30$; $p < .05$).

Tabel 2

Resultaten van de regressieanalyse

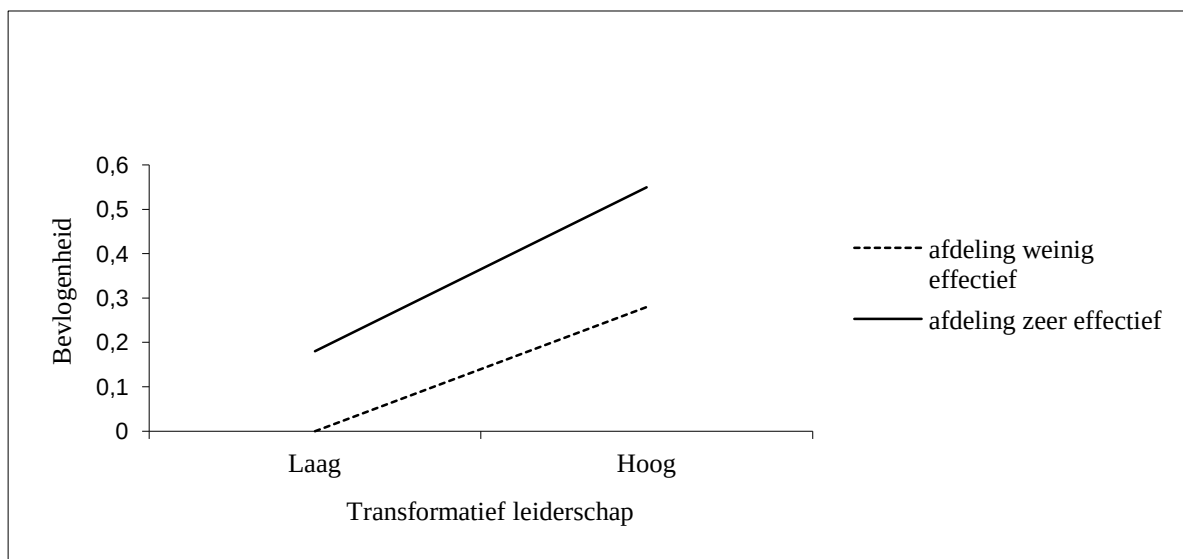
Variabelen	Bevlogenheid				Self-efficacy	
Model	1	2	3	4	1	2
Leeftijd	.12	.03	-.03	-.03	.18	.12
Vestiging	-.34	-.71°	-.73*	-.92*	.10	.07
Team	.33	.66°	.66°	.88*		
Jaren school	-.17	-.14	-.21	-.15	.18	.21
Aanstelling	-.21°	-.17	-.14	-.18		
Transformatief leiderschap		.30*	.20	.38**		.26*
Self-efficacy			.38**			
Transformatief leiderschap x effectiviteit afdeling				.25*		
R ²	.08	.14	.25	.20	.12	.18
Verandering in R ²		.06	.17	.12		.06

Noot. °= $p < .10$; *= $p < .05$; **= $p < .01$; ***= $p < .001$.

Ten tweede is naar de mogelijke mediatie van self-efficacy tussen de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid gekeken (hypothese 2). Bij de regressieanalyse kon een significant positieve relatie van transformatief leiderschap en de self-efficacy van de werknemers worden vastgesteld ($\beta = .26$; $p < .05$). Verder werd duidelijk dat als de invloed van transformatief leiderschap en self-efficacy op bevlogenheid tegelijkertijd worden

gemeten, self-efficacy een significant positieve invloed op bevlogenheid heeft ($\beta = .38$; $p < .01$). Bovendien verdwijnt de directe, positieve relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid als self-efficacy aan de analyse wordt toegevoegd.

Ten slotte is de voorspelde modererende invloed van de effectiviteit van de afdeling op de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid onderzocht (hypothese 3). Er is een significant positieve interactie gevonden tussen transformatief leiderschap en de effectiviteit van de werkdienst met betrekking tot bevlogenheid ($\beta = .25$; $p < .05$). Om te onderzoeken hoe de moderatie van de effectiviteit van de afdeling de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid verandert is een twee-weg-interactie doorgevoerd (Figuur 3). Deze twee-weg-interactie laat zien dat als de werkdienst door de werknemers als effectief wordt waargenomen, transformatief leiderschap in het geheel een sterkere relatie met de bevlogenheid van de werknemers heeft. De moderator versterkt dus de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid.



Figuur 3. Twee-weg-interactie ter bepaling van de moderatie van de effectiviteit van de afdeling op de relatie van TFL en bevlogenheid.

4. Discussie

4.1 Discussie van de resultaten

Hoewel een verhoogde prestatie van werknemers natuurlijk in alle sectoren aantrekkelijk is, heeft de onderwijssector in het bijzonder belang bij goed presterende werknemers. Aangezien het lerarentekort in Nederland nog steeds aanwezig is en op grond van bijvoorbeeld vergrijzing steeds meer leraren met pensioen gaan (CBS, 2010), moeten de achterblijvende leraren met steeds verder oplopende belastingen door het ontbreken van leraren omgaan.

Leraren moeten dus steeds beter presteren om de meerbelasting te compenseren. Als het mogelijk zou zijn de bevlogenheid van leraren te verbeteren, zouden deze beter kunnen presteren. Dit is belangrijk om ook toekomstig goed onderwijs in Nederland te kunnen waarborgen. Het doel van dit onderzoek was daarom te onderzoeken hoe de bevlogenheid van leraren zou kunnen worden verhoogd. Dit onderzoek hield zich bezig met de relatie tussen bevlogenheid, transformatief leiderschap, self-efficacy en de effectiviteit van de werkdienst. Het theoretisch raamwerk schetste een invloed van transformatief leiderschap op bevlogenheid, die zowel door self-efficacy wordt gemedieerd, als door de effectiviteit van de werkdienst wordt gemodereerd.

De eerste hypothese, die een directe, positieve relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid voorspelde, kon volledig worden bevestigd. Er is een significant positieve relatie gevonden tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid. Dit betekent dat hoe meer transformatief leiderschap de leidinggevende vertoont, des te hoger schatten zijn/haar ondergeschikten hun bevlogenheid met betrekking tot hun werk in. De tweede hypothese, de mediatie van self-efficacy tussen de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid, is bevestigd. Bovendien verdwijnt de directe relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid als de mediator, self-efficacy, aan de analyse wordt toegevoegd. Daarmee wordt duidelijk dat de mediatie van self-efficacy een “full mediation” is. Als de leidinggevende een hoge mate aan transformatief leiderschap vertoont, laten de leraren een hogere mate aan self-efficacy zien. Verder, als de leraren een hoge mate aan self-efficacy laten zien, schatten zij ook hun bevlogenheid als hoger in. De derde hypothese voorspelde een modererend effect van de effectiviteit van de werkdienst op de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid. Er is een significante interactie gevonden tussen transformatief leiderschap en de effectiviteit van de werkdienst. Verder liet de twee-weg-interactie zien dat als de leraren hun werkdienst als effectief waarnemen, de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid versterkt wordt. De effectiviteit van de werkdienst modereert dus de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid, waardoor hypothese 3 is bevestigd. Dit onderzoek heeft dus aangetoond dat transformatief leiderschap de bevlogenheid van leraren beïnvloedt. Aan de ene kant wordt de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid gemedieerd door de waargenomen self-efficacy van de leraren en aan de andere kant heeft de waargenomen effectiviteit van de afdeling een modererende invloed op de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid.

4.2 Toegevoegde waarde van het onderzoek

Dit onderzoek heeft verschillende bevindingen toegevoegd aan al bestaand onderzoek.

Ten eerste kon door dit onderzoek worden aangetoond dat ook in de context van onderwijs transformatief leiderschap de bevlogenheid van werknemers beïnvloedt. Hoe hoger de mate aan transformatief leiderschap des te hoger schatten leraren hun bevlogenheid in.

Ten tweede is voor het eerst aangetoond dat de door de werknemers waargenomen effectiviteit van de afdeling de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid beïnvloedt. Het JD-R model geeft aan dat bepaalde taakeisen de relatie tussen job resources (bijvoorbeeld transformatief leiderschap) en bevlogenheid beïnvloeden. Dit onderzoek heeft voor het eerst aangetoond dat een job resource, namelijk de effectiviteit van de werkdienst, een modererend effect op deze relatie heeft. Een effectieve afdeling versterkt de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid.

Ten derde zijn er in het verleden verschillende uitspraken gedaan over de mediatie van self-efficacy tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid. Aan de ene kant heeft onderzoek aangetoond dat er een gedeeltelijke mediatie in dit verband bestaat (Prieto, 2009; Salanova et al., in druk). Aan de andere kant kon bijvoorbeeld onderzoek van Tims et al. (2011) de verwachte mediatie van self-efficacy tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid niet aantonen. In vergelijking met de resultaten van Tims et al. (2011) kon in dit onderzoek een mediërende rol van self-efficacy worden bevestigd. De vraag is waarom een mediatie in dit onderzoek kon worden vastgesteld, maar Tims et al. (2011) deze mediatie niet konden aantonen. Een reden daarvoor zou kunnen zijn dat Tims et al. (2011) de invloed van transformatief leiderschap op self-efficacy en bevlogenheid op een dagelijks niveau hebben gemeten. Volgens Tims et al. (2011) zou de dagelijks ervaren transformatief leiderschap een positief effect hebben op de door de werknemers waargenomen self-efficacy. De vraag is echter of het mogelijk is de invloed van transformatief leiderschap op een dagelijks niveau te kunnen bekijken. Door transformatief leiderschap wordt een sfeer gecreëerd waarin werknemers het gevoel krijgen gesteund te worden. Zij weten dat de leider op hun problemen ingaat en hen helpt hun doelen te bereiken. Ook koppelt de leider de doelen van de organisatie aan de doelen van de werknemers. Het creëren van een dergelijke sfeer kost tijd en het effect van het gedrag van de leider kan niet direct worden gedetecteerd, maar wordt pas later duidelijk. Het is dus moeilijk een effect van de dagelijks ervaren leiderschap nog op dezelfde dag te willen detecteren. Verder is in het onderzoek van Tims et al. (2011) niet gecontroleerd voor gebeurtenissen die een effect zouden kunnen hebben op de self-efficacy van de

werknemers. Een mislukking op het werk zou bijvoorbeeld de self-efficacy op een dagelijks niveau sterk kunnen verminderen, ook als er een transformatieve leider aanwezig is. Een dergelijke mislukking zou minder invloed hebben op werkgerelateerde self-efficacy in het algemeen, omdat op een grotere schaal een kleine mislukking niet meer zo een groote invloed heeft. Self-efficacy op een dagelijks niveau is dus in grotere mate beïnvloedbaar door dagelijkse negatieve gebeurtenissen dan werkgerelateerde self-efficacy in het algemeen. Verder is in vergelijking met eerder onderzoek (bijvoorbeeld: Prieto, 2009; Salanova et al., in druk) in dit onderzoek een “full mediation” van self-efficacy gevonden. Dit is een belangrijke bevinding met een grote betekenis voor de praktijk, aangezien transformatief leiderschap ter bevordering van bevlogenheid eerst de self-efficacy van de werknemers moet verhogen.

4.3 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen welke nu kort worden besproken. Ten eerste is dit onderzoek in de vorm van een cross-sectional onderzoek uitgevoerd. De meting van de onderzoeksvariabelen gebeurde dus op hetzelfde moment. Daardoor is het niet mogelijk causale verbanden tussen de onderzoeksvariabelen vast te stellen. Door een andere onderzoeksopzet, bijvoorbeeld een longitudinaal onderzoek, kunnen causale verbanden wel worden bepaald.

Ten tweede is dit onderzoek exclusief met leraren uitgevoerd. Dat betekent dat de generaliseerbaarheid naar andere beroepen beperkt is. Er bestaat de mogelijkheid dat de gevonden relatie tussen de onderzoeksvariabelen anders zou zijn als ook werknemers met andere beroepen zouden worden bevraagd.

Ten derde is dit onderzoek uitgevoerd in vestigingen die allemaal tot dezelfde scholengemeenschap behoren. Dit is een verdere bedreiging voor de externe validiteit van dit onderzoek. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek naar scholen in het algemeen is beperkt. Er bestaat de mogelijkheid dat in scholen die niet bij deze scholengemeenschap behoren een ander resultaat zou worden behaald. Het zou kunnen zijn dat de onderzochte scholen op grond van hun aansluiting aan dezelfde scholengemeenschap een of meerdere eigenschappen delen, die de resultaten van dit onderzoek hebben beïnvloed. Een dergelijke derde variabele zou bijvoorbeeld een gemeenschappelijke organisatiecultuur kunnen zijn, die de relatie van de onderzoeksvariabelen beïnvloedt.

Ten vierde is in dit onderzoek niet apart naar elke dimensie van de onderzoeksvariabelen gekeken. Zoals al eerder uitgelegd bestaan de variabelen transformatief leiderschap en bevlogenheid elk uit drie dimensies. In dit onderzoek is echter niet naar de

invloed van elke variabele apart gekeken, maar zijn transformatief leiderschap en bevlogenheid als gehele variabelen onderzocht. Er bestaat de mogelijkheid dat als elke dimensie apart wordt onderzocht, andere relaties zouden worden gedetecteerd.

4.4 Implicaties voor de praktijk

Baserend op de toegevoegde waarde van dit onderzoek kunnen verschillende implicaties voor de praktijk worden afgeleid. Het feit dat transformatief leiderschap ook in de context van onderwijs de bevlogenheid van werknemers kan verhogen, is belangrijk voor het verhogen van de prestatie van werknemers. Zoals al eerder beschreven worden leraren meer en meer geconfronteerd met meerbelasting op het werk, veroorzaakt door het tekort aan leraren. In de literatuur wordt bevlogenheid als cruciaal voor prestatie beschreven en is het daarom een beginpunt voor het verbeteren van prestatie. Omdat nu is aangetoond dat transformatief leiderschap de bevlogenheid van leraren verhoogt, is het van belang in het onderwijs transformatieve leiders te steunen en te creëren. Consultancybedrijven zouden dit thema kunnen oppikken en zich onder andere richten op transformatief leiderschap. Een mogelijkheid zou kunnen zijn workshops aan te bieden waar leidinggevendenden over de voordelen van een transformatieve leiderschapsstijl leren en aan hen geleerd wordt hoe zij zelf een transformatieve leiderschapsstijl kunnen ontwikkelen. Maar ten eerste moeten leraren geïnformeerd worden over wat een transformatieve leiderschap inhoudt en hoe zij en hun school daarvan kunnen profiteren. Om dit te bereiken zouden bijvoorbeeld informatieavonden kunnen worden geïntroduceerd.

Verder, omdat in dit onderzoek is aangetoond dat de effectiviteit van de afdeling een versterkend effect heeft op de relatie van transformatief leiderschap en bevlogenheid, is het van belang dat transformatieve leiders de effectiviteit van hun afdeling tegenover de werknemers accentueren. Ten eerste moet de leidinggevende eraan werken een effectieve afdeling te creëren. Daarna moet de leidinggevende de effectiviteit van zijn/haar afdeling openbaar maken. Dat betekent dat hij/zij met de leraren open over de effectiviteit van de afdeling moet praten. Misschien zou de leidinggevende beloningen kunnen inzetten om de werknemers bewust te maken van de effectiviteit van hun afdeling. Bijvoorbeeld zou de leidinggevende een klein feestje voor de hele afdeling kunnen geven om de goede resultaten te vieren. Daardoor worden de werknemers bewust van hun succes. Verder is een dergelijke samenkomst ook een goede manier om de teamgeest binnen de afdeling te versterken.

Het feit dat er een full mediation van self-efficacy in de relatie tussen transformatief leiderschap en bevlogenheid bestaat betekent dat een transformatieve leider zich, om actief de

bevlogenheid van zijn/haar werknemer te verhogen, in het bijzonder op het verbeteren van hun self-efficacy kan richten. De leider zou bijvoorbeeld uitgebreid op de doelen van de leraren kunnen ingaan en het bereiken van hun doelen actief kunnen bewaken. De transformatieve leider zou bijvoorbeeld bewust gesprekken met de werknemers kunnen houden over hun doelen en het bereiken van deze doelen in evaluatiegesprekken kunnen controleren en bespreken. Daardoor kunnen werknemers een gevoel van succes ontwikkelen, wat hun self-efficacy zal versterken.

4.5 Mogelijkheden voor verder onderzoek

Er zijn verschillende mogelijkheden voor verder onderzoek. Ten eerste bestudeert dit onderzoek transformatief leiderschap en bevlogenheid als gehele variabelen. In dit onderzoek is er dus geen onderscheid gemaakt tussen de drie dimensies van transformatief leiderschap en bevlogenheid. Verder onderzoek zou daarop kunnen inspelen, en de relatie tussen transformatief leiderschap, self-efficacy, de effectiviteit van de afdeling en bevlogenheid voor elke dimensie van transformatief leiderschap en bevlogenheid apart kunnen bekijken om een gedifferentieerder beeld te verkrijgen.

Ten tweede zou het interessant zijn te onderzoeken in hoeverre de hier onderzochte relatie ook in andere contexten bestaan, bijvoorbeeld in de bouwsector of bij politieagenten. Durić (2011) heeft bijvoorbeeld kunnen aantonen dat de transformatieve leiderschapsstijl, in vergelijking met transactioneel leiderschap of laissez-faire leiderschap, de meest voorkomende manier van leiderschap is binnen de Sloveense politie. Het zou dus interessant zijn te onderzoeken of de gevonden relaties ook in deze context een belangrijke rol spelen.

Ten derde zou het interessant zijn om te kijken in hoeverre de onderzochte relaties causale verbanden weerspiegelen. Om dit te onderzoeken zou een longitudinaal onderzoek kunnen worden uitgevoerd. Een dergelijk design zou er bijvoorbeeld als volgt kunnen uitzien: (1) transformatief leiderschap wordt op tijdstip 1 (T1) gemeten. (2) De waargenomen effectiviteit van de afdeling wordt op een later tijdstip (T2) gemeten omdat de waargenomen effectiviteit van de afdeling het resultaat van een transformatieve leiderschapsstijl is (Jung & Sosik, 2002). De bevlogenheid van de werknemers moet op een nog later tijdstip worden gemeten (T3) omdat deze het resultaat van het gezamenlijke effect van transformatief leiderschap en de waargenomen effectiviteit van de afdeling is. Op deze manier zou kunnen worden nagegaan in hoeverre de gemeten resultaten uit dit onderzoek causale verbanden zijn of niet.

Verder zou het interessant zijn om te kijken of de in dit onderzoek bestudeerde relaties cultuuronafhankelijk zijn of niet. Onderzoek van Ergeneli, Gohar en Temirbekova (2007) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat de cultuurdimensie uncertainty avoidance een negatieve relatie heeft met transformatief leiderschap. Een significante relatie tussen of power distance of collectivisme met transformatief leiderschap kon in het onderzoek van Ergeneli et al. (2007) niet worden bevestigd. Onderzoek van Muenjohn en Armstrong (2007) heeft echter een significante relatie tussen power distance en transformatief leiderschap laten zien. Helaas is op het gebied van transformatief leiderschap nog niet voldoende onderzoek gedaan naar het effect van cultuur. Het zou dus interessant zijn om te onderzoeken welke cultuurdimensies daadwerkelijk invloed hebben op de onderzochte relatie om te kunnen inschatten in welke culturen transformatief leiderschap succesvol bevlogenheid kan bevorderen.

Referenties

- Bakker, A.B. (2009). *Bevlogen van beroep*. Den Haag: Basement Graphics.
- Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resource model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resource model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bandura, A. (1998). *Self-efficacy*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bass, M.B. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Boehm, A & Yoels, N. (2009). Effectiveness of welfare Organizations: The Contribution of Leadership Styles, Staff Cohesion, and Worker Empowerment. *British Journal of Social Work*, 39, 1360-1380.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Centrale Bureau van de Statistiek. (2010). *Cursusdeelnemers naar persoonskenmerken, 2007*. [Data file]. Te verkrijgen via de website van het Centrale Bureau van de Statistiek, via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80463NED&D1=a&D2=1-2,10-20,26-38&HD=101123-1017&HDR=T&STB=G1>
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Chung, N.G. & Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees?. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1837-1843.
- Crasborn, F., Hennissen, P., Brouwer, N., Korthagen, F. & Bergen, T. (2011). Exploring a two-dimensional model of mentor teacher roles in mentoring dialogues. *Teaching and Teacher Education*, 27, 320-331.
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement* (pp. 147-163), Hove: Psychology Press.
- Durić, D. (2011). Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *Journal of Criminal Justice and Security*, 13(2), 188-207.

- Ergeneli, A., Gohar, R. & Temirbekova, Z. (2007). Transformational Leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- Geijssel, F.P., Slegers, P.J.C., Stoel, R.D. & Krüger, M.L. (2009). The Effect of Teacher Psychological and School Organizational and Leadership Factors on Teachers' Professional Learning in Dutch Schools. *The Elementary School Journal*, 109(4), 406-427.
- Geijssel, F., Slegers, P., van den Berg, R. & Kelchtermans, G. (2001). Conditions Fostering the Implementation of Large-Scale Innovation Programs in Schools: teachers' Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 130-166.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resource model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement* (pp. 85-101). Hove: Psychology Press.
- Hennissen, P., Crasborn, F., Brouwer, N., Korthagen, F. & Bergen, T. (2011). Clarifying pre-service teacher perceptions of mentor teachers' developing use of mentoring skills. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1049-1058.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D.I. & Sosik, J.J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Liu, J., Siu, O.L. & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454-479.
- Muenjohn, N. & Armstrong, A. (2007). Transformational Leadership: The Influence of Culture on the Leadership Behaviours of Expatriate Managers. *International Journal of Business and Information*, 2(2), 265-283.
- Ministerie van OCW. (2007). *Leerkracht!.* Den Haag: DeltaHage.
- Nielsen, K. & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Prieto, L.L. (2009). Exploring the Power of Self-efficacy at Work: Some Empirical Studies from the Social Cognitive Perspective. Ongepubliceerd paper. Verkregen op 02-09-2011 via <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/10528/lorente.pdf?sequence=1>.

- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J. & Martínez, I.M. (in druk). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement* (pp. 10-24), Hove: Psychology Press.
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Simbula, S., Guglielmi, D. & Schaufeli, W.B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285-304.
- Spector, P.E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Wang, Z., Li, X. & Shi, K. (2010, August). *The Relationship among Transformational Leadership, Work Engagement, and Emotional Labor Strategy*. Symposium on Web Society, Beijing, China.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.

Appendix

Appendix A: Vragenlijst ter meting van bevologenheid

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Als ik 's ochtends opsta, heb ik zin om naar mijn werk te gaan	1	2	3	4	5
Op mijn werk, barst ik van de energie	1	2	3	4	5
Op mijn werk zet ik altijd door, ook al gaat het niet altijd goed	1	2	3	4	5
Mijn werk inspireert me	1	2	3	4	5
Ik ben enthousiast over mijn werk	1	2	3	4	5
Ik ben trots op het werk dat ik doe	1	2	3	4	5
Als ik aan het werk ben, vergeet ik alles om me heen	1	2	3	4	5
Als ik aan het werk ben, dan ga ik er helemaal in op	1	2	3	4	5
Het is moeilijk om mijn werk los te laten	1	2	3	4	5

Appendix B : Vragenlijst ter meting van self-efficacy

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met moeilijkheden in mijn werk, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden	1	2	3	4	5
Wanneer ik geconfronteerd word met een probleem in mijn werk, dan vind ik meestal verschillende oplossingen	1	2	3	4	5
Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan	1	2	3	4	5
De ervaringen die ik in het verleden in mijn werk heb opgedaan, hebben me goed voorbereid op mijn huidige werk	1	2	3	4	5
In mijn werk haal ik de doelen die ik mezelf stel	1	2	3	4	5

Appendix C: Vragenlijst ter meting van de effectiviteit van de afdeling

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Onze afdeling weet haar doelen te bereiken	1	2	3	4	5
In mijn afdeling besteden we de beschikbare tijd goed	1	2	3	4	5
In mijn afdeling werken we efficiënt	1	2	3	4	5

Appendix D: Vragenlijst ter meting van transformatief leiderschap

<i>Mijn leidinggevende.....</i>	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
gebruikt alle mogelijke gelegenheden om de visie van de afdeling uit te dragen naar de medewerkers, leerlingen, ouders en anderen	1	2	3	4	5
verduidelijkt voor het team de relatie tussen de afdelingsvisie, beleidskaders en initiatieven vanuit het college van bestuur	1	2	3	4	5
schetst tijdens bijeenkomsten wat de consequenties zijn van de visie van afdeling voor het huidige reilen en zeilen	1	2	3	4	5
neemt de opvattingen van individuele medewerkers serieus	1	2	3	4	5
laat waardering blijken wanneer een medewerker zelf initiatief neemt voor verbetering van het onderwijs / het werk	1	2	3	4	5
heeft oog en oor voor problemen die medewerkers ervaren bij de invoering van vernieuwingen	1	2	3	4	5
moedigt medewerkers aan nieuwe dingen uit te proberen in het verlengde van hun interesses	1	2	3	4	5
stimuleert medewerkers steeds na te denken over hoe het beter kan op onze school	1	2	3	4	5
moedigt aan tot het bediscussiëren van nieuwe informatie en ideeën die relevant zijn voor de ontwikkeling van de afdeling	1	2	3	4	5
betrekt individuele medewerkers in het (functionerings)gesprek over hun persoonlijke professionele doelen	1	2	3	4	5
stimuleert medewerkers om te experimenteren met nieuwe (didactische) werkvormen	1	2	3	4	5
schept voldoende mogelijkheden voor medewerkers om zich professioneel te kunnen ontwikkelen	1	2	3	4	5

Appendix E: Vragenlijst ter meting van demografische variabelen

Wat is uw geslacht? 0 man 0 vrouw

In welk jaar bent u geboren?

In verband met de rapportage op afdelingsniveau over de stijl van leidinggeven willen we graag weten voor welke afdeling u werkt:

Vestiging Unit

N ☐ HUY ☐ SPR ☐ HLD ☐ AJD

C ☐ TTP ☐ KEI ☐ VLK

R ☐ GRW ☐ PPS ☐ LTN ☐ DOU ☐ DPS

Hoeveel jaren bent u werkzaam op deze school?

- ☐ 0 tot en met 5 jaar
- ☐ 6 tot en met 10 jaar
- ☐ 11 tot en met 15 jaar
- ☐ 16 tot en met 20 jaar
- ☐ meer dan 20 jaar

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- ☐ Lager onderwijs
- ☐ Voortgezet onderwijs
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO
- ☐ Anders, nl:

Wat is uw reguliere betrekkingssomvang?

- ☐ $\leq 20\%$ = < 0,2000 fte
- ☐ $20\% - \leq 40\%$ = 0,2000 fte - < 0,4000 fte
- ☐ $40\% - \leq 60\%$ = 0,4000 fte - < 0,6000 fte
- ☐ $60\% - \leq 80\%$ = 0,6000 fte - < 0,8000 fte
- ☐ $> 80\%$ = > 0,8000 fte