



DE ROL VAN CULTURELE SCHOOLKENMERKEN EN SCHOOLLEIDERSCHAP VOOR STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Melissa Tuytens, Eva Vekeman en Geert Devos



DE ROL VAN CULTURELE SCHOOLKENMERKEN EN SCHOOLLEIDERSCHAP VOOR STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Melissa Tuytens & Eva Vekeman

Promotor: Geert Devos

Research paper SONO/2020.OL2.3/2

Gent, juni 2020

Het Steunpunt Onderwijsonderzoek is een samenwerkingsverband van UGent, KU Leuven, VUB, UA en ArteveldeHogeschool.

Gelieve naar deze publicatie te verwijzen als volgt:

Tuytens, M., Vekeman, E. & Devos, G. (2020). De rol van culturele schoolkenmerken en schoolleiderschap voor strategisch personeelsbeleid. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

Voor meer informatie over deze publicatie Melissa.Tuytens@UGent.be; Eva.Vekeman@UGent.be

Deze publicatie kwam tot stand met de steun van de Vlaamse Gemeenschap, Ministerie voor Onderwijs en Vorming.

In deze publicatie wordt de mening van de auteur weergegeven en niet die van de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid is niet aansprakelijk voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de opgenomen gegevens.

© 2020 STEUNPUNT ONDERWIJSONDERZOEK

p.a. Coördinatie Steunpunt Onderwijsonderzoek
UGent - Vakgroep Onderwijskunde
Henri Dunantlaan 2, BE 9000 Gent

Deze publicatie is ook beschikbaar via www.steunpuntsono.be

Inhoud

Inhoud	2
Voorwoord	3
Beleidssamenvatting	4
Inleiding en theoretisch kader	4
Onderzoeksmethode	5
Resultaten.....	8
Discussie.....	11

Voorwoord

In dit rapport worden de resultaten van een onderzoek naar ‘Personeelsbeleid vanuit schoolperspectief’ gerapporteerd. Dit onderzoek kadert binnen het Steunpunt voor Onderwijsonderzoek. De dataverzameling werd uitgevoerd door onderzoekers aan de Universiteit van Gent van augustus 2017 tot september 2019. In dit onderzoeksrapport gaan we dieper in op onderzoeksvraag 4 uit het meerjarenprogramma: Hoe ziet de wisselwerking tussen schoolkenmerken en het schoolbeleid in scholen eruit? Hierbij gaan we specifiek in op de relatie tussen culturele schoolkenmerken en schoolleiderschap en het strategisch personeelsbeleid in Vlaamse basis- en secundaire scholen.

Dit rapport bevat de resultaten van een kwalitatieve studie en bestaat uit twee onderdelen. In een eerste gedeelte wordt een korte Nederlandstalige beleidsamenvatting voorzien waarin de hoofdpunten van de onderzoekspaper worden toegelicht. Er wordt zowel aandacht besteed aan theorie, onderzoekopzet, resultaten en discussie. In het tweede onderdeel is de integrale Engelstalige paper terug te vinden.

In een eerder onderzoeksrapport SONO/2019.OL2.3/2 (Tuytens, Vekeman & Devos, 2019) werd ingegaan op hoe scholen de strategische planning en het personeelsbeleid op elkaar afstemmen. We gebruiken de resultaten van dit voorgaande rapport om de scholen uit onze steekproef in twee groepen in te delen op basis van hun personeelsbeleid: excellent strategische scholen en matig strategische scholen. Deze twee groepen scholen worden vergeleken met elkaar m.b.t. de culturele schoolkenmerken en schoolleiderschap.

Na dit onderzoeksrapport zullen binnen deze onderzoekslijn ook nog rapporten volgen die ingaan op de link tussen strategisch personeelsbeleid en bepaalde uitkomsten (bvb. Welbevinden van leerkrachten). Op basis van alle onderzoeksresultaten uit deze verschillende onderzoeksrapporten zullen aanbevelingen voor het beleid en de praktijk geformuleerd worden aan het einde van het onderzoeksproject.

Beleidssamenvatting

Inleiding en theoretisch kader

Om kwaliteitsvolle leerkrachten aan te trekken, te ontwikkelen en aan de slag te houden, wordt internationaal meer en meer nadruk gelegd op strategisch personeelsbeleid. Dit betekent dat personeelsbeleid enerzijds afgestemd is op de strategische planning van scholen (i.e. missie, visie, organisatiedoelen) en anderzijds op de individuele noden van leerkrachten (Boselie, 2014). Dit blijkt evenwel een uitdaging voor scholen omdat schoolleiders een systematische aanpak van personeelsbeleid moeilijk vinden (Runhaar, 2017) en de verschillende personeelspraktijken vaak fragmentarisch en weinig proactief aanpakken (Rebore, 2010). Meer onderzoek naar de relatie tussen culturele schoolkenmerken, schoolleiderschap en strategisch personeelsbeleid in scholen is echter nodig. Onze studie wenst hieraan tegemoet te komen.

Verschillende studies hebben gewezen op het belang van schoolkenmerken voor leerkracht- en schoolontwikkeling (bv. Tuytens & Devos, 2017; Sarafidou & Chatziioannidis, 2013). Verschillende auteurs benadrukken ook dat HRM ingebed moet zijn in de schoolcontext (Leisink & Knies, 2019). Onze eerdere reviewstudie (Vanblaere, Tuytens & Devos, 2017) identificeerde ook de schoolkenmerken die in empirisch onderzoek aangeduid zijn als belangrijk voor verschillende personeelspraktijken in onderwijs (i.e. selectie/rekrutering, opdrachttoewijzing, professionele ontwikkeling, leerkrachtevaluatie en waardering/beloning). In dit onderzoek baseren we ons op deze reviewstudie bij de selectie van culturele schoolkenmerken door die kenmerken in rekening te brengen die in de review belangrijk bleken voor minstens drie verschillende personeelspraktijken. Zo worden volgende variabelen geselecteerd in deze studie: professionele leergemeenschappen (PLG), participatieve besluitvorming en leerkrachtautonomie. Daarnaast toonde de review ook dat zowel onderwijskundig als transformationeel leiderschap belangrijk zijn voor verschillende personeelspraktijken. Ook deze leiderschapskenmerken worden dus meegenomen in dit onderzoek. Hieronder gaan we kort dieper in op de conceptualisering van deze verschillende kenmerken in deze studie.

Professionele leergemeenschappen worden gekenmerkt door een collaboratieve werkcultuur door systematische samenwerking en ondersteunende interacties. Het uiteindelijke doel van PLG's is om het onderwijs voor alle leerlingen te verbeteren (DuFour, 2004; Stoll, et al., 2006). Eerder onderzoek wees uit dat drie kenmerken van PLG's van belang zijn: 1) reflectieve dialoog (leerkrachten voeren reflectieve en diepgaande gesprekken omtrent hun praktijk), 2) collectieve verantwoordelijkheid (leerkrachten accepteren hun deel in de verantwoordelijkheid voor het leren van leerlingen) en 3) gedeprivatiseerde praktijk (leerkrachten delen hun lespraktijk en laten collega's toe in hun klas) (Vanblaere & Devos, 2016).

Participatieve besluitvorming verwijst naar de mate van betrokkenheid van leerkrachten in de besluitvorming binnen verschillende beleidsdomeinen (Ho, 2010). Dit kan gaan van curriculum tot ontwikkeling van leerkrachten en de generieke administratie (Pashiardis, 1994).

Leerkrachtautonomie wordt in deze studie gezien als een persoonlijk gevoel van vrij te zijn van inmenging of het gevoel als leerkracht controle te hebben over schoolzaken (Wilches, 2007).

Onderwijskundig leiderschap omvat een focus op de kerntaak van onderwijs: lesgeven, leren en klaspedagogie (Hallinger, 2003). Hierbij definieert de schoolleider de schoolmissie, volgt deze het leerplan op en promoot een positief leerklimaat in de school.

Transformationeel leiderschap omvat een focus op het selecteren van doelen en het ondersteunen van de verbetering van de onderwijskwaliteit - (Hallinger, 2003). Een transformationeel leider investeert tijd in de communicatie van een duidelijke en gedeelde visie, plaats motivatie en betrokkenheid van leerkrachten centraal, toont begrip voor de noden van leerkrachten om zich te ontwikkelen en creëert een ondersteunende cultuur in de school om te leren.

De focus van deze studie is dan ook om deze culturele schoolkenmerken en leiderschapskenmerken te bestuderen in de context van strategisch personeelsbeleid. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat deze schoolkenmerken voor individuele personeelspraktijken belangrijk zijn, maar er is nood aan onderzoek dat ingaat op het gehele strategische personeelsbeleid binnen scholen. We stellen dan ook volgende onderzoeksvraag voorop: Welke school- en leiderschapskenmerken, of combinatie van kenmerken, houden verband met de mate waarin personeelsbeleid strategisch is in scholen?

Onderzoeksmethode

Om onze onderzoeksvraag te beantwoorden gebruiken we een tweeledig onderzoeksdesign. Ten eerste werd een casestudie-onderzoek gebruikt. Ten tweede benutten we Qualitative Comparative Analysis (QCA) om onze data systematisch te analyseren.

Casestudie onderzoek. Diepgaande casestudies werden uitgevoerd in 12 basisscholen en 12 secundaire scholen. Scholen werden bewust gekozen in functie van de onderzoeksdoelstelling. Enerzijds werd een oproep gelanceerd aan alle Vlaamse scholen. In deze oproep werd gevraagd om scholen aan te melden die reeds een specifieke aanpak hanteren met betrekking tot 1 of meerdere personeelspraktijken. Op basis van deze oproep konden zo 14 scholen geselecteerd worden. Anderzijds, selecteerden we 10

scholen op basis van eerdere onderzoekservaring die we hadden binnen de school m.b.t. personeelsbeleid. Verder werden deze scholen gestratificeerd op basis van een aantal demografische kenmerken zoals onderwijsnet, schoolgrootte, leerlingpopulatie (OKI), ligging van de school en onderwijsvorm (voor de secundaire scholen). Deze 24 scholen werden gedurende één volledig schooljaar onderzocht op basis van verschillende databronnen. In totaal werden 194 semigestructureerde interviews afgenomen met verschillende actoren binnen de school (bv. schoolleiders en leerkrachten) en (indien relevant) ook op bovenschools niveau (bv. coördinerend directeur van de scholengemeenschap). Verder werden in totaal 66 observaties uitgevoerd van relevante gebeurtenissen voor het personeelsbeleid en de strategische planning binnen de school (bv. personeelsvergadering) en werden verschillende relevante schooldocumenten opgenomen in de analyse (bv. visieteksten). Deze dataverzameling liet ons toe om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen op het strategisch- en personeelsbeleid van scholen, schoolkenmerken en schoolleiderschap. Om de verzamelde data te verwerken werd stapsgewijs te werk gegaan. In een eerste stap werden alle afgenomen interviews systematisch getranscribeerd en gecodeerd. Daarna werd op basis van de interviewleidraad een set van categorieën gecreëerd die gebruikt werd om de interviews te coderen. Verder werd telkens na het coderen van een interview (of een reeks van interviews) een samenvatting gemaakt per case (cf. ‘interim case summary’ (Miles & Huberman, 1994)). Deze samenvatting werd systematisch na het uitvoeren van verdere interviews aangevuld. In een volgende stap werd op basis van de samenvatting en de gecodeerde citaten een caserapport uitgewerkt per school waarin de resultaten van de verticale analyse gedetailleerd werden gerapporteerd. Indien relevant, werd ook aanvullende informatie uit de observaties en verzamelde documenten gerapporteerd in het caserapport.

Qualitative Comparative Analysis. Om te onderzoeken welke school- en leiderschapskenmerken geassocieerd zijn met de mate van het strategisch zijn van het personeelsbeleid in scholen, voerden we een Qualitative Comparative Analysis (QCA) uit. Dit is een vergelijkende, kwalitatieve analyse gebaseerd op cases. QCA laat toe om op basis van een klein aantal cases condities te identificeren die gelinkt zijn met eenzelfde uitkomst (Ragin, 1987). Het aantal condities dat in de analyse opgenomen kan worden, is afhankelijk van het aantal cases (Marx, Cambré & Rihoux, 2013). Er moet ook een uitkomstvariabele gedefinieerd worden. Condities en uitkomstvariabelen vastleggen is een iteratief proces dat beïnvloed wordt door de literatuur en de cases in de studie (Thomann & Maggetti, 2017). In onze studie betrekken we school- en leiderschapskenmerken als condities: professionele leergemeenschap, participatieve besluitvorming, leerkrachtautonomie, onderwijskundig leiderschap en transformationeel leiderschap. Wanneer er 5 condities opgenomen worden, moeten er minstens 17 cases zijn (Marx, et al., 2013). In onze studie betrekken wij 24 cases, dus voldoen we aan deze voorwaarde. We kenden een score van 0 of 1 toe per schoolkenmerk en leiderschapskenmerk waarbij 0 betekent dat het

schoolkenmerk of het leiderschapskenmerk niet (voldoende) aanwezig is binnen de school en 1 betekent dat dit wel het geval is. Meer informatie omtrent deze score per kenmerk kan in onderstaande tabel (Tabel a) gevonden worden. Daarnaast gebruiken we de mate waarin het personeelsbeleid in scholen strategisch is als uitkomstvariabele. Hiervoor baseren we ons op de analyse van het personeelsbeleid in onze 24 cases die we maakten in een eerdere studie (Tuytens, Vekeman & Devos, 2020). Op basis van deze studie identificeren we ‘excellent strategische scholen’ en ‘matig strategische scholen’¹. Het verschil tussen deze twee groepen van scholen zit hem in de mate waarin personeelspraktijken afgestemd zijn op de strategische planning en de individuele noden van leerkrachten. Matig strategische scholen zijn scholen die maximaal 2 personeelspraktijken afstemmen op de strategische planning binnen de school én de individuele noden van leerkrachten. Excellent strategische scholen worden daarentegen gekenmerkt door het afstemmen van minstens 3 personeelspraktijken met de strategische planning binnen de school én de individuele noden van leerkrachten.

Tabel a. Scoring van de school- en leiderschapskenmerken

Een score 1 versus score 0	
Professionele leergemeenschap	De data tonen aan dat leerkrachten binnen de school: 1) engageren in reflectieve en diepgaande gesprekken omtrent onderwijskundige zaken (bvb. Instructie, curriculum en leerlingenresultaten); 2) delen hun lesgeven en laten collega’s toe in hun klaspraktijk en 3) nemen hun deel van de verantwoordelijkheid voor de dagdagelijkse praktijk, verbetering ervan, en het leren van leerlingen en beschouwen dit niet als een eenzijdige verantwoordelijkheid van het leidinggevend team. Gebaseerd op: Stoll et al. (2006); Wahlstrom & Louis (2008); Printy (2008); Vanblaere & Devos (2016); De Neve, Devos & Tuytens (2015)
Participatieve besluitvorming	De data tonen aan dat leerkrachten binnen de school betrokken worden in de besluitvorming met betrekking tot verschillende gebieden (gaande van curriculum, de coördinatie van de lespraktijk, het beleid omtrent klasmanagement, de (professionele) ontwikkeling van leerkrachten, het toekennen van middelen tot de generieke administratie. Gebaseerd op: Pashiardis (1994); Smylie (1992)
Leerkrachtautonomie	De data tonen aan dat leerkrachten een persoonlijk gevoel van vrijheid hebben en geen inmenging of controle ervaren omtrent schoolse zaken. Gebaseerd op: Wilches (2007)

¹ Op basis van de voorgaande kwalitatieve studie werd aan elke afzonderlijke personeelspraktijk een score per school toegekend. Deze score bestond uit 3 niveaus: 0, 0.5 en 1. Een score ‘0’ betekent dat de personeelspraktijk niet is afgestemd op de strategische planning van de school noch op de individuele noden van leerkrachten. Een score ‘0.5’ wijst erop dat de personeelspraktijk is afgestemd op de strategische planning van de school of de individuele noden van leerkrachten. Een score ‘1’ houdt in dat de personeelspraktijk is afgestemd op de strategische planning van de school én de individuele noden van leerkrachten. Meer details over hoe de scholen werden gescoord kunnen teruggevonden worden in het eerdere onderzoeksrapport.

Onderwijskundig leiderschap	De data tonen aan dat de schoolleider focust op het leren en de instructie door duidelijke schooldoelen voorop te stellen, het onderwijskundig programma te managen en een positief leerklimaat te creëren.
	Gebaseerd op: Day, Gu & Sammons (2016); Hallinger (2003; 2011), Marks & Printy (2003); Leithwood (1992)
Transformationeel leiderschap	De data tonen aan dat de schoolleider genoeg tijd investeert in het communiceren van een duidelijke en gedeelde visie, het motiveren en ondersteunen van individuele leerkrachten en het creëren van een ondersteunende cultuur voor leren in de school.
	Gebaseerd op: Day, Gu & Sammons (2016); Hallinger (2003; 2011), Marks & Printy (2003); Leithwood (1992)

Resultaten

In wat volgt bespreken wij drie zaken. Ten eerste bekijken we de resultaten m.b.t. hoe scholen scoren op de condities (school- en leiderschapskenmerken). Ten tweede rapporteren we de score op de uitkomstvariabele. Ten derde gaan we in op de relatie tussen de condities en de uitkomstvariabele.

De school- en leiderschapskenmerken. Tabel b geeft weer in hoeveel scholen de school- en leiderschapskenmerken aanwezig zijn. Hierbij valt op dat PLG's in een minderheid van scholen aanwezig zijn. Slechts in 8 scholen vinden we evidentie voor de drie kenmerken van PLG's, namelijk reflectieve dialoog, gedeelde verantwoordelijkheid en gedeprivatiseerde praktijk. In de andere 16 scholen vonden we deze 3 kenmerken niet samen terug. We zien hier echter wel vaak één of twee van deze kenmerken, waarbij het kenmerk 'gedeprivatiseerde praktijk' echter het vaakst afwezig is.

In een meerderheid van de scholen is er sprake van participatieve besluitvorming. Daar waar dit kenmerk afwezig is, is dit vaak omdat leerkrachten minder betrokken zijn bij het schoolbeleid zelf. Bijna alle scholen (op één school na) vertonen het kenmerk 'leerkrachtautonomie'. Wat leiderschap betreft, zien we dat in de helft van de scholen sprake is van onderwijskundig leiderschap. We zien hierbij dat in die scholen waar we geen onderwijskundig leiderschap vaststellen, schoolleiders vaak aangeven dat ze hier geen tijd voor hebben of dat dit niet past bij hun persoonlijke leiderschapsstijl. Transformationeel leiderschap wordt in meer scholen vastgesteld. Veel schoolleiders getuigen van een duidelijke visie, een motiverende, ondersteunende aanpak van leerkrachten en creëren actief een leercultuur in de school. In de scholen waar dit moeilijker loopt, merken we dat er vaak sprake is van de afwezigheid van het vooropstellen van een duidelijke visie door de schoolleider of dat het motiveren en ondersteunen van leerkrachten door de schoolleider minder gebeurt.

Tabel b. Conditie en uitkomstvariabele

	Totaal basis- scholen	Totaal secundaire scholen	Totaal	Percentage van aantal cases
Conditie				
PLG				
Afwezig (0)	7	9	16	66.7%
Aanwezig (1)	5	3	8	33.3%
Participatieve besluitvorming				
Afwezig (0)	5	5	10	41.7%
Aanwezig (1)	7	7	14	58.3%
Leerkrachtautonomie				
Afwezig (0)	0	1	1	4.2%
Aanwezig (1)	12	11	23	95.8%
Onderwijskundig leiderschap				
Afwezig (0)	5	7	12	50%
Aanwezig (1)	7	5	12	50%
Transformationeel leiderschap				
Afwezig (0)	4	4	7	29.2%
Aanwezig (1)	8	8	17	70.8%
Uitkomst: excellent strategische school				
Afwezig (0)	7	7	14	58.3%
Aanwezig (1)	5	5	10	41.7%

Uitkomstvariabele. Onze steekproef omvat 10 van 24 scholen die als excellent strategisch gescoord worden en dus drie of meer personeelspraktijken strategisch invullen. Meer specifiek, zien we dat slechts drie scholen alle personeelspraktijken afstemmen op de strategische planning én de individuele noden van leerkrachten. Er zijn daarnaast 14 van 24 scholen die matig strategisch zijn en dus twee of minder personeelspraktijken strategisch invullen. Concreet betekent dit dat deze scholen vaak de personeelspraktijken wel afstemmen OF op de strategische planning OF op de individuele noden van leerkrachten maar dat de combinatie van beiden ontbreekt.

De relatie tussen condities en uitkomstvariabele. De QCA toont aan dat er twee combinaties van condities zijn die gerelateerd zijn aan excellent strategische scholen (zie Tabel c). Er zijn dus twee mogelijke paden om tot dezelfde uitkomst te komen (Ragin, 1987).

Tabel c. Oplossing voor uitkomst [1]: excellent strategische school

	PLG	participatie	autonomie	onderwijskundig leiderschap	transformationeel leiderschap	coverage
Oplossing 1	•	•			•	0.60
Oplossing 2	⊗			•	•	0.40

Noot. De aanwezigheid van een significante conditie is gemarkeerd met: •, afwezigheid van een significante conditie is gemarkeerd met: ⊗, als een conditie niet betrokken wordt in een oplossing dan is er geen aanduiding. Coverage slaat op hoeveel cases met uitkomst '1' betrokken zijn in de oplossing.

De eerste oplossing toont PLG, participatie en transformationeel leiderschap als noodzakelijke condities om ook excellent strategisch personeelsbeleid te hebben in de school. Hierbij zien we dat 6 van de 10 excellent strategische scholen onder deze oplossing vallen (coverage: 0.60). Hierbij stellen we vast dat vijf van deze scholen hoog scoren op alle school- en leiderschapskenmerken (dus ook op onderwijskundig leiderschap en autonomie). Slechts in één school van deze zes was er geen evidentie voor onderwijskundig leiderschap door de schoolleider zelf, maar dit werd wel opgenomen door anderen binnen de school. Deze oplossing toont dus aan dat onderwijskundig leiderschap door de schoolleider niet per sé een noodzakelijke conditie is binnen scholen om excellent strategisch te zijn zolang er een PLG, participatieve besluitvorming en transformationeel leiderschap is binnen de school. We menen dat deze resultaten aantonen dat onderwijskundig leiderschap ook door anderen dan de formele leider kan opgenomen worden (bijv. door vakgroepvoorzitters of door collega-leerkrachten in een PLG). In lijn met eerder onderzoek die aantoont dat een PLG een belangrijke katalysator kan zijn voor bepaalde personeelspraktijken (bijv. professionele ontwikkeling (Geijssels et al., 2009) of leerkrachtevaluatie (Zhang & Ng, 2011)), stellen we in deze studie vast dat PLG een belangrijke voorwaarde kan zijn voor strategisch personeelsbeleid. Hierbij stellen we bovendien vast dat de combinatie met participatieve besluitvorming nodig is. Deze vaststelling is in lijn met de resultaten van een vorig onderzoeksrapport (Vekeman, Tuytens & Devos, 2020) waarin we vaststelden dat de betrokkenheid van leerkrachten een onderdeel is van de teamcultuur in excellent strategische scholen. Een laatste noodzakelijke conditie in deze oplossing omvat transformationeel leiderschap. Hieruit blijkt dus dat een leider die een duidelijke visie vooropstelt en communiceert en die individuele leerkrachten ondersteunt, noodzakelijk is om tot een excellent strategisch personeelsbeleid te komen.

De tweede oplossing die uit onze QCA naar voren komt, geeft aan dat de combinatie van beide leiderschapskenmerken (instructioneel én onderwijskundig leiderschap) én de afwezigheid van PLG ook gelinkt kan worden aan de uitkomstvariabele 'excellent strategische school'. Deze oplossing wordt in 4 van de 10 excellent strategische scholen gevonden (coverage: 0.40). Ook in de literatuur wordt vaak gewezen op het belang van geïntegreerd leiderschap (= combinatie van onderwijskundig én transformationeel leiderschap). In deze oplossing komt echter ook expliciet de afwezigheid van een PLG naar voren. We zien immers dat in de vier scholen die tot deze oplossing behoren, er nog geen sprake is van een PLG op dit moment. Wel merken we in deze scholen dat de schoolleider expliciet zowel een sterk transformationeel als onderwijskundig leider is die de afwezigheid van een PLG in de school mogelijks kan compenseren. Daarnaast stellen we ook vast dat schoolleiders in deze scholen wel streven naar een PLC, maar dit nog niet (helemaal) gerealiseerd hebben. Hierbij merken we ook op dat 3 van de 4 scholen in deze oplossing secundaire scholen zijn waar het komen tot een PLG voor de gehele school (met

een groter lerarenteam en een diversiteit aan vakgebieden) minder evident is (Huberman, 1993).

Discussie

Het doel van deze studie was om een beter inzicht te verwerven in de relatie tussen school- en leiderschapskenmerken en de mate waarin scholen een strategisch personeelsbeleid hanteren. We vonden hierbij twee combinaties van factoren die in verband staan met excellent strategisch personeelsbeleid: enerzijds PLG, participatieve besluitvorming én transformationeel leiderschap en anderzijds onderwijskundig en transformationeel leiderschap in afwezigheid van PLG. Deze resultaten lijken te suggereren dat daar waar geen PLG aanwezig is, dit opgevangen kan worden door onderwijskundig leiderschap en dit nog steeds gepaard kan gaan met excellent strategisch personeelsbeleid. Omgekeerd is het zo dat daar waar wel een PLG aanwezig is, onderwijskundig leiderschap door de schoolleider niet meer noodzakelijk blijkt om gepaard te gaan met excellent strategisch personeelsbeleid.

Deze studie toont aan dat de noodzakelijke condities om tot excellent strategisch personeelsbeleid te komen niet noodzakelijk eenduidig zijn, maar dat het een complex samenspel is van kenmerken. Hierbij stellen we wel vast dat transformationeel leiderschap een erg belangrijk leiderschapskenmerk blijkt te zijn om excellent strategisch personeelsbeleid in scholen te bekomen. Dit kenmerk komt immers in beide oplossingen naar voren als noodzakelijk. Zoals we hierboven aangeven is dit niet verwonderlijk daar transformationeel leiderschap het communiceren en vooropstellen van een duidelijke en gedeelde visie door de schoolleider combineert met het ondersteunen van individuele leerkrachten (Hallinger, 2003). Ook bij excellent strategisch personeelsbeleid is een combinatie tussen een gerichtheid op de strategische planning van de school én de individuele noden van leerkrachten cruciaal (Boselie, 2014). Onze studie toont dus aan dat de schoolleider cruciaal is om dit te bekomen en meer bepaald via transformationeel schoolleiderschap.

Uiteraard omvat onze studie ook beperkingen. Zo is deze exploratief van aard en kleinschalig kwalitatief. Toekomstige studies zouden onze analyses kunnen uitbreiden in een meer grootschalige en kwantitatieve studie. We willen ook benadrukken dat we met onze studie geen uitspraken kunnen doen omtrent de causaliteit tussen de bestudeerde variabelen. Niettemin menen we dat deze studie bijdraagt tot ons begrip van strategisch personeelsbeleid in Vlaamse scholen en de school- en leiderschapskenmerken die hierbij van belang zijn.