



STRATEGISCH PERSONEELSBELEID IN VLAAMSE SCHOLEN

Een exploratieve studie.

Melissa Tuytens, Eva Vekeman en Geert Devos



STRATEGISCH PERSONEELSBELEID IN VLAAMSE SCHOLEN

Een exploratieve studie.

Melissa Tuytens & Eva Vekeman

Promotor: Geert Devos

Research paper SONO/2019.OL2.3/2

Gent, maart 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). Strategisch personeelsbeleid in Vlaamse scholen. Een exploratieve studie. 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

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Beleidssamenvatting.....	6
Inleiding en theoretisch kader	6
Onderzoeksmethode.....	7
Resultaten	8
Discussie	12

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. Dit onderzoeksrapport biedt een antwoord op de volgende onderzoeksvraag uit het meerjarenprogramma van onderzoekslijn 2.3: ‘Hoe stemmen scholen de strategische planning en het personeelsbeleid op elkaar af, rekening houdend met de interne en externe context’. Op basis van een literatuurstudie hebben we deze breed geformuleerde onderzoeksvraag opgesplitst in 3 afgebakende onderzoeksvragen: (1) In welke mate zijn personeelspraktijken in scholen strategisch? (2) Welke interne context factoren belemmeren en/of bevorderen strategisch personeelsbeleid in scholen? (3) Welke externe context factoren belemmeren en/of bevorderen strategisch personeelsbeleid in scholen?

In dit opzicht is het doel van dit onderzoeksrapport voornamelijk exploratief van aard. In volgende onderzoeksrapporten zullen we verder op zoek gaan naar verklaringen voor mogelijke verschillen in de manier waarop scholen de strategische planning afstemmen op het personeelsbeleid. Daartoe zullen we ingaan op de rol van schoolleiderschap enerzijds, en de rol van schoolkenmerken anderzijds. Verder zal ook onderzocht worden in welke mate strategisch personeelsbeleid gerelateerd is aan uitkomsten op leraarniveau (bv. welbevinden). Op basis van de onderzoeksresultaten uit deze verschillende onderzoeksrapporten zullen ten slotte aanbevelingen voor het beleid en de praktijk geformuleerd worden.

Dit rapport bevat de resultaten van een kwalitatieve studie en bestaat uit twee onderdelen. In een eerste gedeelte wordt een korte Nederlandstalige beleidssamenvatting 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.

Beleidssamenvatting

Inleiding en theoretisch kader

De onderwijssector verandert vrijwel voortdurend en scholen worden geconfronteerd met diverse uitdagingen en dynamische en complexe problemen (bv. lerarentekort, uitstroom van jonge leraren) die een invloed hebben op het schoolbeleid en het personeel binnen scholen. In deze context wordt meer en meer het belang onderstreept van (strategisch) personeelsbeleid (of '(strategic) human resource management') (Leisink & Boselie, 2014; Loeb, Kalogrides & Béteille, 2012; Mercer, Barker & Bird, 2010; Runhaar, 2017; Smylie & Wenzel, 2006; Smylie, Miretzky, & Konkol, 2004). Strategisch personeelsbeleid is een benadering binnen personeelsbeleid die stelt dat personeelspraktijken afgestemd zijn op de strategische planning binnen de school (i.e. missie, visie, organisatiedoelen (of prioriteiten)) en worden vertaald in één geïntegreerd systeem (Wright & McMahan, 1992). In deze benadering wordt bovendien aandacht geschonken aan het investeren in personeel door in te spelen op hun specifieke noden (Barney, 1991). Er is met andere woorden sprake van een strategisch personeelsbeleid als een 'gebalanceerde aanpak' (Boselie, 2014) aanwezig is. Zo een gebalanceerde aanpak binnen onderwijs houdt enerzijds rekening met een afstemming tussen het personeelsbeleid en de strategische planning (en afstemming van personeelspraktijken onderling) en verliest anderzijds de specifieke noden van leerkrachten niet uit het oog (Vekeman, Devos & Valcke, 2016a).

Hoewel bestaand onderzoek naar verschillende geïsoleerde personeelspraktijken (bv. aanwerving, aanvangsbegeleiding, professionele ontwikkeling en leerkrachtevaluatie) verschillende interessante inzichten heeft opgeleverd, is er tot op vandaag weinig onderzoek dat zich richt op de manier waarop scholen werk maken van strategisch personeelsbeleid (Vekeman, Devos & Valcke, 2016a). Niettegenstaande het feit dat beperkte onderzoeksliteratuur aanwezig is, wijzen enkele auteurs op het feit dat personeelsbeleid in scholen vaak niet als strategisch kan bestempeld worden (DeArmond, 2013; Smylie et al., 2004; Rebore, 2010). Echter, in onderwijsonderzoek werd tot nu toe zelden rekening gehouden met de specifieke eigenschappen van de onderwijssector. Omwille van deze specifieke eigenschappen is het onderzoeken van personeelsbeleid complex en mogelijk anders dan in de private sector. Scholen stellen vaak verschillende doelen en prioriteiten die met elkaar kunnen conflicteren omwille van de vragen die ze krijgen vanuit verschillende stakeholdergroepen (in de school en buiten de school) (Leisink & Boselie, 2014). Daarnaast dienen scholen bij het vormgeven van personeelsbeleid rekening te houden met zowel interne (bv. structurele schoolfactoren zoals schoolgrootte of samenwerking binnen de scholengemeenschap) als externe context factoren (bv. de arbeidsmarkt en de institutionele context) (Leisink & Boselie, 2014; Paauwe, 2004). Deze

zaken zorgen ervoor dat het voor scholen uitdagend is om werk te maken van een strategisch personeelsbeleid. Echter, tot op vandaag is het onvoldoende duidelijk in welke mate scholen een set van personeelspraktijken die gangbaar zijn binnen onderwijs (m.n. ‘rekrutering en selectie’, ‘opdrachttoewijzing’, ‘leerkrachtevaluatie’, ‘professionele ontwikkeling’ en ‘waardering en beloning’) (Vanblaere, Tuytens & Devos, 2017) strategisch vormgeven en welke interne en/of externe factoren hierbij belemmerend en/of bevorderend in werken. Om tegemoet te komen aan de hiaten in de onderzoeksliteratuur werden in dit onderzoek volgende onderzoeksvragen naar voren geschoven:

- 1) In welke mate zijn personeelspraktijken in scholen strategisch?
- 2) Welke interne context factoren belemmeren en/of bevorderen strategisch personeelsbeleid in scholen?
- 3) Welke externe context factoren belemmeren en/of bevorderen strategisch personeelsbeleid in scholen?

Onderzoeksmethode

Om bovenstaande onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden werden diepgaande casestudies 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 1 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 personeelsbeleid en de strategische planning in 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 en de interne en externe factoren die hierbij een rol spelen.

De interviews werden geanalyseerd aan de hand van een verticale en horizontale analyse. Hiertoe werd per school een analyseschema opgemaakt op basis van gedefinieerde categorieën waarmee de interviews ook voorafgaandelijk werden gecodeerd in Nvivo. De informatie die uit de observaties en documenten kon gehaald

worden, werd in dit onderzoek aanvullend gebruikt en werden geanalyseerd op basis van dezelfde categorieën die gebruikt werden om de interviews te coderen. Om een antwoord te kunnen bieden op de eerste onderzoeksvraag 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. In functie van het beantwoorden van de 2^{de} onderzoeksvraag werden de analyseschema's uit de verschillende scholen bekeken en werd nagegaan welke belemmerende en/of bevorderende factoren de respondenten aanhaalden tijdens de interviews.

Resultaten

De resultaten van de 1^{ste} onderzoeksvraag ('In welke mate zijn personeelspraktijken in scholen strategisch') tonen in de eerste plaats aan dat over het algemeen de ene personeelspraktijk strategischer blijkt ingezet te worden dan de andere (zie Tabel 1).

Tabel 1. Frequenties van scores over de scholen heen (N = 24)

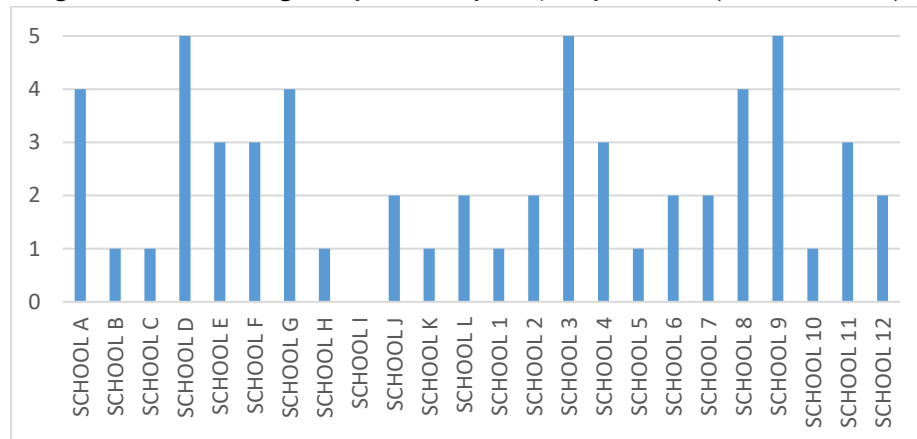
	Rekrutering en selectie	Opdrachttoewijzing	Leerkrachtevaluatie	Professionele ontwikkeling	Waardering en beloning
Strategisch (score 1)	n = 10	n = 13	n = 12	n = 18	n = 5
Semi-strategisch (score 0.5)	n = 8 (n (S) = 8) (n (I) = 0)	n = 11 (n (S) = 3) (n (I) = 8)	n = 4 (n (S) = 0) (n (I) = 4)	n = 6 (n (S) = 0) (n (I) = 6)	n = 16 (n (S) = 0) (n (I) = 16)
Niet strategisch (score 0)	n = 6	n = 0	n = 8	n = 0	n = 3

Opmerking: n = aantal scholen; n (S) = aantal scholen die de personeelspraktijk afstemt met de strategische planning (maar niet met de individuele noden van leerkrachten in de school); n (I) = aantal scholen die de personeelspraktijk afstemt met de individuele noden van leerkrachten in de school (maar niet met de strategische planning van de school); strategisch (score 1) = afstemming met strategische planning en individuele noden van leerkrachten; semi-strategisch (score 0.5) = afstemming met strategische planning of de individuele noden van leerkrachten; niet strategisch (score 0) = geen afstemming met de strategische planning noch met de individuele noden van leerkrachten.

Hoewel $\frac{3}{4}$ van de onderzochte scholen 'professionele ontwikkeling' lijkt af te stemmen op de strategische planning van de scholen én de individuele noden van

leerkrachten, wordt slechts in minder dan een kwart van de scholen de personeelspraktijk ‘waardering en beloning’ strategisch ingezet. Verder lijkt ongeveer de helft van de scholen in deze studie de personeelspraktijken ‘rekrutering en selectie’, ‘opdrachttoewijzing’ en ‘leerkrachtevaluatie’ strategisch vorm te geven. In de tweede plaats tonen de resultaten aan dat het aantal personeelspraktijken die strategisch worden ingezet, blijkt te verschillen tussen scholen (zie Figuur 1).

Figuur 1. Aantal strategische personeelspraktijken per school (som van score 1)



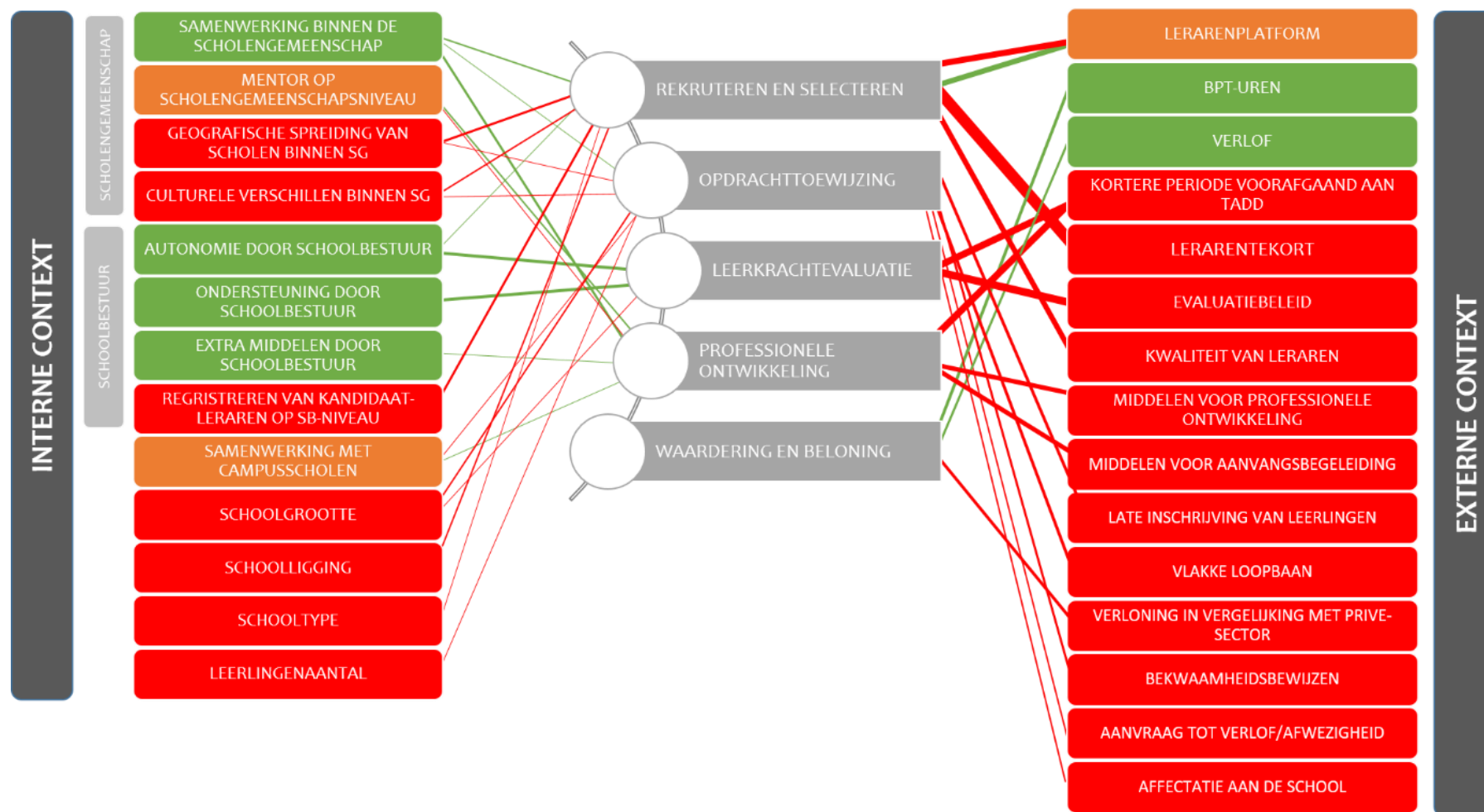
In de meerderheid van de scholen kon opgemerkt worden dat slechts 1 personeelspraktijk strategisch wordt ingezet. Slechts in 3 scholen werd vastgesteld dat alle personeelspraktijken worden afgestemd op de strategische planning en individuele noden van leerkrachten. Niettegenstaande zien we dat verschillende scholen een score van 0.5 kregen voor één of meerdere personeelspraktijken. Dit wijst erop dat deze scholen inspanningen lijken te leveren om één of meerdere personeelspraktijken af te stemmen op de strategische planning van de school of individuele noden van leerkrachten binnen de school. Voor de personeelspraktijken ‘opdrachttoewijzing’, ‘leerkrachtevaluatie’, ‘professionele ontwikkeling’ en ‘waardering en beloning’ zien we dat de score van 0.5 er vaak op wijst dat uitsluitend rekening gehouden wordt met de individuele noden van leerkrachten, terwijl voor personeelspraktijk ‘rekrutering en selectie’ deze score wijst op een afstemming met de strategische planning in plaats van individuele noden.

De resultaten van de 2^{de} onderzoeksvraag (‘Welke interne context factoren belemmeren en/of bevorderen strategisch personeelsbeleid in scholen?’) tonen aan dat in meer dan de helft van de onderzochte scholen belemmerende en bevorderende factoren genoemd worden tijdens de interviews die verbonden zijn aan de interne context van de school. Op de personeelspraktijk ‘waardering en beloning’ na, worden voor alle personeelspraktijken belemmerende en bevorderende factoren aangehaald. Deze factoren worden het meest aangehaald voor ‘rekrutering en selectie’, gevolgd door ‘leerkrachtevaluatie’, ‘professionele ontwikkeling’ en ‘opdrachttoewijzing’. In totaal werden 15 interne factoren aangehaald waarvan 5 factoren voor 2 of meer praktijken. Van

deze 15 werden 6 bevorderende factoren genoemd (in volgorde van het aantal keer dat deze factor genoemd werd): ‘samenwerking binnen de scholengemeenschap’, ‘autonomie door het schoolbestuur’, ‘ondersteuning door het schoolbestuur’, ‘mentor op scholengemeenschapsniveau’, ‘extra middelen van het schoolbestuur’ en ‘samenwerking met campusscholen’. Daarnaast werden volgende belemmerende factoren aangehaald tijdens de interviews (in volgorde van het aantal keer dat deze factor genoemd werd): ‘geografisch wijdverspreide scholengemeenschap’, ‘registreren van kandidaat-leerkrachten op schoolbestuursniveau’, ‘culturele verschillen binnen de scholengemeenschap’, ‘schoolgrootte’, ‘school ligging’, ‘school type’, ‘dalend leerlingenaantal’, ‘samenwerking met campusscholen’ en ‘mentor op scholengemeenschapsniveau’.

Tenslotte wijzen de resultaten van de 3^{de} onderzoeksvraag (‘Welke externe context factoren belemmeren en/of bevorderen strategisch personeelsbeleid in scholen?’) erop dat bijna alle scholen binnen dit onderzoek belemmerende en/of bevorderende factoren noemen tijdens de interviews. Bovendien valt het op dat voor alle personeelspraktijken factoren worden genoemd. Deze factoren worden het meest aangehaald voor ‘rekrutering en selectie’, gevolgd door ‘professionele ontwikkeling’, ‘leerkrachtevaluatie’, ‘opdrachttoewijzing’ en ‘waardering en beloning’. In totaal werden 16 externe factoren aangehaald waarvan slechts 1 factor voor meer dan 2 praktijken (i.e. ‘kortere periode voorafgaand aan TADD’). Van deze 16 externe factoren werden slechts 3 als bevorderend gezien: ‘lerarenplatform’, ‘BPT-uren’ en ‘verlof’. Volgende belemmerende factoren werden daarnaast aangehaald (in volgorde van het aantal keer deze factor genoemd werd): ‘kortere periode voorafgaand aan TADD’, ‘lerarentekort’, ‘wetgeving rond leerkrachtevaluatie’, ‘lerarenplatform’, ‘kwaliteit van leerkrachten’, ‘middelen voor professionele ontwikkeling’, ‘middelen voor aanvangsbegeleiding’, ‘late inschrijving door leerlingen’, ‘vlakke loopbaan’, ‘compensatie in vergelijking met de privé sector’, ‘bekwaamheidsbewijzen’, ‘aanvraag tot verlof’, ‘affectatie aan school’.

Figuur 2: Samenvattend schema van belemmerende en bevorderende context factoren



Opmerking: groen = enkel genoemd als een bevorderende factor; rood = enkel genoemd als belemmerende factor; oranje = genoemd als bevorderende en belemmerende factor; rode lijn: belemmerende relatie, groene lijn: bevorderende relatie; de dikte van de lijn is in overeenstemming met het aantal scholen waar deze relatie genoemd werd (bv. enkel genoemd in 1 school dan is de dikte van de lijn 0,5, genoemd in 4 scholen dan is de dikte van de lijn 2).

Discussie

Wanneer we de resultaten van dit onderzoek overschouwen, stellen we vast dat slechts in een beperkt aantal scholen in dit onderzoek alle vijf de personeelspraktijken die centraal stonden in dit onderzoek strategisch worden ingezet. Dit bevestigt hetgeen wat eerder werd vastgesteld: in scholen is er vaak geen sprake van een geïntegreerd personeelsbeleid waarbij de verschillende praktijken afgestemd zijn op elkaar (Keep, 1993; Rebore, 2010; Runhaar, 2017). We menen echter niet dat op basis van deze studie gesteld kan worden dat personeelsbeleid in scholen helemaal niet strategisch verloopt. Als we kijken hoe de scholen in deze studie de vijf afzonderlijke personeelspraktijken installeren, merken we dat heel wat scholen duidelijke inspanningen leveren om bepaalde personeelspraktijken af te stemmen op de strategische planning van de school en/of de individuele noden van leerkrachten. Dit is opvallend als we zien hoeveel belemmerende factoren (zowel verbonden aan de interne als de externe context van scholen) voor het voeren van (strategisch) personeelsbeleid genoemd worden tijdens de interviews. Slechts een aantal factoren lijken scholen te helpen in het installeren van (strategisch) personeelsbeleid en in de meerderheid van de gevallen zijn deze verbonden aan de interne context van scholen (bv. samenwerking binnen de scholengemeenschap of ondersteuning vanuit het schoolbestuur). Verder wijst dit onderzoek voornamelijk op het belang van het in rekening brengen van externe context factoren wanneer naar personeelsbeleid binnen onderwijs wordt gekeken. Over het algemeen worden namelijk meer externe factoren dan interne factoren genoemd. Sommige externe context factoren worden bovendien soms in meer dan een kwart tot meer dan de helft van de scholen genoemd als hinderlijk voor één of meerdere personeelspraktijken. Meer bepaald gaat het hier om factoren die gebonden zijn aan de arbeidsmarktcontext (nl. ‘lerarentekort’ en ‘kwaliteit van leraren’) en de institutionele context (nl. ‘kortere periode voorafgaand aan TADD’ en ‘wetgeving rond leerkrachtelevaluatie’). We konden echter op basis van deze studie geen duidelijk verband vaststellen tussen het aantal genoemde belemmerende factoren per personeelspraktijk en de mate waarin scholen deze praktijk al dan niet strategisch installeren. Voor de personeelspraktijk ‘professionele ontwikkeling’ worden bijvoorbeeld meer belemmerende factoren aangehaald dan voor ‘waardering en beloning’ terwijl deze laatste praktijk in vergelijking met ‘professionele ontwikkeling’ veel minder vaak strategisch blijkt ingezet te worden. Bovendien konden we geen duidelijke trend opmerken in het aantal belemmerende/ bevorderende factoren die in scholen genoemd worden en de mate waarin deze individuele scholen strategisch personeelsbeleid voeren. Het aantal genoemde factoren in scholen die slechts 1 personeelspraktijk strategisch installeren verschilt met andere woorden niet duidelijk van het aantal genoemde factoren in scholen die bijvoorbeeld 5 personeelspraktijken strategisch installeren. Dit noopt ons tot het verder onderzoek waarbij het beter proberen verstaan van mogelijke relaties tussen strategisch personeelsbeleid, schoolkenmerken en/of (gedeeld) leiderschap onderzocht zal worden.