

Onderzoekslijn 2.3: Personeelsbeleid vanuit schoolperspectief

Promotor: Geert Devos

Co-promotoren: Peter Van Petegem

Beleidsrelevantie en doelstellingen

De kwaliteit van onderwijs hangt grotendeels af van de competentie en inzet van leraren, tegelijk moeten scholen optornen tegen een lerarentekort en een hoge uitstroom van beginnende leraren (Devos & Tuytens, 2013; OECD, 2014). Ook in de beleidsnota 2014-19 van Minister Crevits wordt verwezen naar het garanderen van voldoende, deskundig en gemotiveerd personeel als strategische doelstelling. Een goed personeelsbeleid binnen scholen is hiervoor onontbeerlijk. Recent onderzoek heeft immers aangetoond dat schoolleiders een grote impact hebben op de kwaliteit van onderwijs door de manier waarop ze te werk gaan bij de aanwerving van leraren, het toewijzen van opdrachten, het behouden van leraren en het creëren van kansen voor professionele ontwikkeling (Loeb, Kalogrides & Béteille, 2012). Scholen moeten zich dus bewust zijn van het belang van een goed personeelsbeleid dat ondersteunend werkt voor en geïntegreerd wordt in het ruimere schoolbeleid. Maar hoe kunnen scholen dit nu concreet aanpakken? Welke actoren betrekken zij hierbij en waarom? Wat zijn beïnvloedende factoren waar scholen rekening moeten mee houden? Hoe beïnvloedt hun aanpak het welbevinden en de professionele ontwikkeling van leraren? Dit onderzoeksvoorstel gaat in op deze vragen om zo handvaten te kunnen bieden aan scholen om hun inspanning op gebied van personeelsbeleid maximaal af te stemmen en te laten renderen voor de noden van leraren én de ruimere schoolontwikkeling.

State of the art

Het concept personeelsbeleid heeft de voorbije decennia een evolutie doorgemaakt van een eerder bureaucratische aanpak naar een HRM-benadering (Armstrong & Taylor, 2014). Bij een HRM-benadering is er sprake van een strategisch en proactief beleid waarbij de realisatie van de doelstellingen van een organisatie centraal komt te staan en het personeelsbeleid wordt geïntegreerd in het totale organisatiebeleid (Middlewood & Lumby, 1998). Armstrong en Taylor (2014) omschrijven HRM als een strategische, geïntegreerde en coherente benadering van de tewerkstelling, ontwikkeling en het welzijn van werknemers in een organisatie. In Vlaanderen werd de impact van verschillende belangrijke deelaspecten binnen personeelsbeleid in scholen recentelijk onderzocht. Zo werd er reeds aandacht besteed aan het beoordelen en waarderen van leraren a.d.h.v. functionerings- en evaluatiegesprekken (Devos, et al., 2013; Devos, et al., 2014; Tuytens & Devos, 2012), de aanwerving en opdrachttoewijzing (Devos, Tuytens, Deconinck & Staelens, 2016) en de professionalisering van leraren (De Neve, Devos & Tuytens, 2015; Merchie, Tuytens, Devos & Vanderlinde, 2016; Vanblaere & Devos, in press). Ook werd in Vlaams onderzoek recent onderzocht hoe verschillende deelaspecten van personeelsbeleid afgestemd kunnen worden op elkaar (Vekeman, Devos & Valcke, in press). Hiertoe werd door Vekeman et al. (in press) bekeken in welke mate basisscholen een strategische aanpak (afstemming van personeelsbeleid op doelen van organisatie) combineerden met een ontwikkelingsgerichte aanpak (investeren in personeelsleden). Deze studie toont aan dat Vlaamse schoolleiders in basisscholen nog overwegend een administratieve, bureaucratische aanpak vertonen in hun personeelsbeleid t.a.v. beginnende leerkrachten. De helft van de schoolleiders toont zich wel ontwikkelingsgericht in hun personeelsbeleid. In veel mindere mate werd een strategische aanpak door schoolleiders vastgesteld en de combinatie van strategisch en ontwikkelingsgericht was dan ook zeldzaam. Dit onderzoek geeft ons een aantal aanknopingspunten m.b.t. personeelsbeleid gericht op beginnende leraren. Echter, tot op vandaag is er weinig of geen onderzoek dat zich toespitst op de afstemming van het gehele personeelsbeleid op de strategische beleidsdimensie in scholen (DeArmond, Shwaw, & Wright, 2009) en is geen onderzoek voorhanden die dit analyseert in secundaire scholen. Dit onderzoeksvoorstel wil dan ook tegemoetkomen aan deze hiaten.

Aanpak

Theoretisch kader

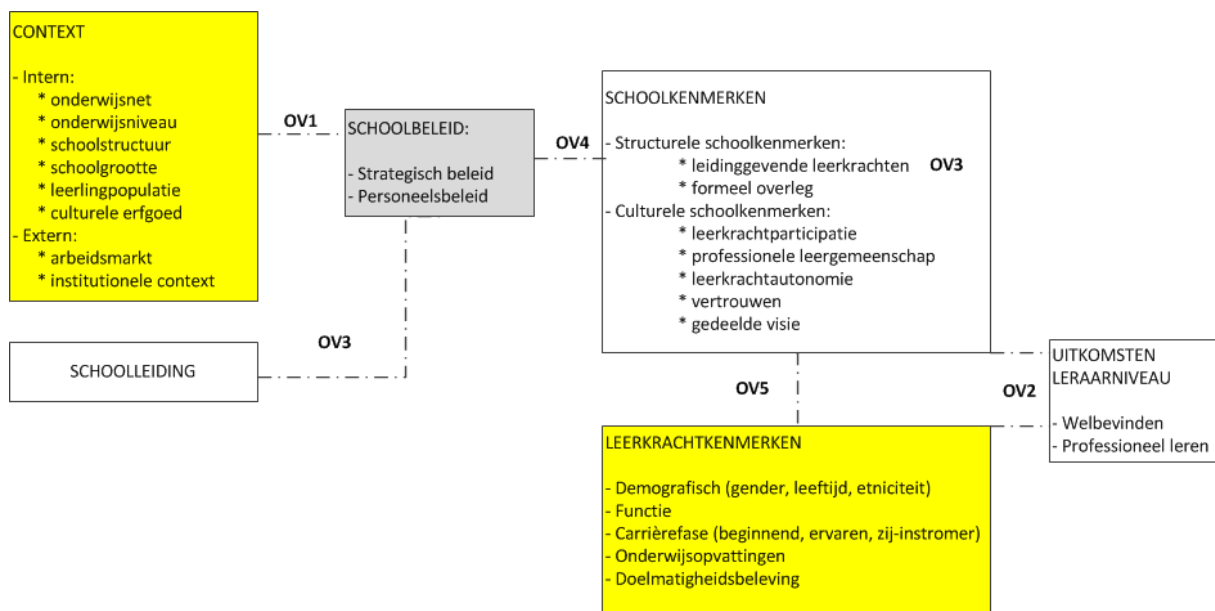
Centraal binnen dit onderzoek staat het schoolbeleid met twee deelaspecten, namelijk het strategisch beleid en het personeelsbeleid van de school. Zoals eerder vermeld, is de hedendaagse benadering van personeelsbeleid een benadering die het strategisch beleid van de school en het personeelsbeleid tracht te integreren. Uiteraard zijn er verschillende variabelen die een invloed uitoefenen

op het schoolbeleid of die hierdoor zelf beïnvloed worden. De schoolleiding neemt ongetwijfeld een cruciale rol in. Daarnaast dient ook rekening te worden gehouden met interne en externe contextuele factoren, schoolkenmerken alsook met persoonlijke factoren op leraarniveau. Het uiteindelijke doel van schoolbeleid omvat op leraarniveau het welbevinden van de leraar en het professioneel leren van de leraar. Deze elementen worden samengevat in Figuur 1 en worden in de volgende paragrafen uitgebreider besproken.

Context

Vanuit de HRM-benadering weten we dat het van belang is dat het personeelsbeleid en het strategisch beleid goed afgestemd wordt op de context van de organisatie (Paauwe, 2004). Voor de school context kan een onderscheid gemaakt worden tussen de interne en externe context. Belangrijke interne contextkenmerken zijn bijvoorbeeld het onderwijsnet of het onderwijsniveau waartoe de school behoort (basis-, lager- of secundair onderwijs), de aanwezige schoolstructuur (bv. de grootte en complexiteit van het schoolbestuur en/of de scholengemeenschap, het aantal vestigingsplaatsen), de omvang van de school (bv. aantal personeelsleden of leerlingen) en kenmerken van de leerlingenpopulatie (bv. percentage SES-leerlingen). Volgens Paauwe (2004) is het verder ook belangrijk het culturele erfgoed mee in rekening te nemen om de interne context van de organisatie te begrijpen. Dit omvat de heersende cultuur (normen en waarden) maar ook de historiek, leeftijd en identiteit. De identiteit van een school, bijvoorbeeld, speelt een belangrijke rol als het gaat om de kernwaarden van de school en het bepalen van de strategie voor de toekomst maar is evenzeer belangrijk voor leerkrachten als het gaat om herkenning en verbinding aan de school. Voor de externe school context zijn minstens twee gebieden van belang: de externe arbeidsmarktcontext en de externe institutionele context (Paauwe, 2004). Voor de externe arbeidsmarktcontext van een school (inclusief actuele ontwikkelingen) zijn volgende vragen van belang: hoe is de vraag en het aanbod aan leerkrachten in een bepaalde school? In welke mate ervaart een school het lerarentekort of de uitstroom aan leerkrachten als een barrière voor het personeelsbeleid? Hoe is de concurrentiepositie van de school ten aanzien van scholen in de directe omgeving? Ten tweede is er de externe institutionele context. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om (onderwijs)wetgeving die een deel van het personeelsbeleid aanstuurt en bepaalt. Denk bijvoorbeeld aan de voorrangsregels m.b.t. TADD en vaste benoeming, het decreet rond het evaluatiebeleid van onderwijspersoneel, de actuele hervorming van de stelsels loopbaanonderbreking of de recente pensioenhervorming.

Figuur 1. Onderzoeksmodel



Schoolleiding

Zowel internationaal als Vlaams onderzoek stelt vast dat zowel het schoolbeleid als het personeelsbeleid in belangrijke mate gestuurd wordt door de schoolleider (De Neve & Devos, in press a; Janssen

et al., 2013; Loeb et al., 2012; Tuytens & Devos, 2012). Hierbij staat niet enkel de directeur centraal, maar zijn ook andere leidinggevenden binnen de school belangrijk. Zo toonden Hulpia, Devos & Van Keer (2009) aan dat een goed samenwerkend leidinggevend team het welbevinden van leraren positief beïnvloedt. Ook het belang van vakgroepvoorzitters in secundaire scholen werd recent aangetoond door Vanblaere & Devos (submitted) die vonden dat indien deze vakgroepvoorzitters zich richten op de ontwikkeling van leraren en op de groepscohesie in de vakgroep dit bijdraagt tot de reflectieve dialoog die leraren met elkaar voeren. Deze onderzoeken illustreren het belang van leiderschap door verschillende actoren binnen de school voor verschillende uitkomstvariabelen. Binnen dit onderzoek zullen wij dan ook stilstaan bij de invulling en het belang van gedeeld leiderschap voor het strategisch en personeelsbeleid in Vlaamse scholen.

Schoolbeleid

In het onderzoek wordt de wisselwerking tussen het strategisch- en personeelsbeleid geanalyseerd. Het strategisch beleid verwijst naar de ontwikkeling van schooldoelen en het proactief anticiperen op contextfactoren. Personeelsbeleid is gerelateerd aan dit strategisch beleid door schooldoelen af te stemmen op personeelspraktijken (selectie, opdrachttoewijzing, evaluatie, vorming en waardering), concrete criteria verbonden aan deze praktijken te ontwikkelen en om te gaan met barrières uit de omgeving (bv. lerarentekort, wetgeving) (Devos et al 2016; Vekeman et al, in press). HRM-onderzoek buiten het onderwijsveld leert ons dat er belangrijke verschillen zijn tussen het officiële beoogde personeelsbeleid (gemaakt door topbestuurders van een organisatie), de feitelijke personeelspraktijken (geïmplementeerd door het leidinggevende team) en de beleving van het personeelsbeleid door de medewerkers (Wright & Nishii, 2013). Om de doorwerking van het personeelsbeleid volledig in kaart te kunnen brengen, zal dit onderzoek aandacht besteden aan verschillen in en afstemming tussen het beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd personeelsbeleid.

Schoolkenmerken

Schoolleiderschap en schoolbeleid geven vorm aan zowel structurele als culturele schoolkenmerken die op hun beurt bepalen hoe de schoolontwikkeling verloopt. Structurele schoolkenmerken omvatten de manier waarop leidinggevende leraren (bv. graadcoördinator, vakgroepvoorzitter) en leraren met een expertfunctie (bv. een GOK-leerkracht, STEM-coach, OKAN-leerkracht of zorgcoördinator) worden ingezet. Zij bepalen hoe projecten aangepakt worden in de school (bv. het inzetten van expertise, het organiseren van opvolging). Een belangrijk doel van voorliggend voorstel is in dit verband te onderzoeken hoe het strategische en personeelsbeleid mee vorm geeft aan het inzetten van leidinggevende- en expertleerkrachten. Ook de manier van communiceren via formele overlegmomenten (o.a. personeelsvergadering, vakgroepbijeenkomsten) (Stoll, et al., 2006) is hierin belangrijk. Culturele schoolkenmerken die in het verleden als belangrijk werden aangeduid voor de schoolontwikkeling zijn: leerkrachtparticipatie (Tuytens & Devos, in press), professionele leergemeenschap (De Neve & Devos, in press b; Vanblaere & Devos, in press), leerkrachtautonomie (De Neve, Devos & Tuytens, 2015), vertrouwen (Tuytens & Devos, 2010) en gedeelde visie (Stoll, et al., 2006).

Leerkrachtkenmerken

Ook de individuele kenmerken van leraren zelf zijn uiteraard belangrijk. Zij staan mogelijks in verband met de schoolkenmerken en bepaalde functioneringseffecten van de leerkrachten, zoals het welbevinden of het professioneel leren van leerkrachten. Hierbij wensen we in de eerste plaats zeker aandacht te besteden aan een aantal demografische kenmerken zoals leeftijd, gender en etnische achtergrond. Daarnaast vinden we het ook belangrijk om expliciet de functie van de leerkracht mee in rekening te nemen (bv. leidinggevende- of expertfunctie). Zijn er verschillen in het welbevinden en professioneel leren op te merken naargelang welke functie de leerkracht heeft binnen de school? Verder zal ook aandacht besteed worden aan de carrièrefase van de leerkracht. Hoe verloopt het professioneel leren van beginnende leerkrachten, ervaren leerkrachten en zij-instromers en zijn er verschillen op te merken in hun welbevinden? Ook de onderwijsopvattingen van leerkrachten zijn een bepalende variabele die beïnvloed worden door de schoolkenmerken en die op hun beurt een rol spelen in het professioneel leren van leraren (Merchie, et al. 2016). Verder blijkt de doelmatigheidsbeleving van leerkrachten in vele studies bepalend en kan omschreven worden als 'het geloof in het eigen kunnen om een bepaald doel te bereiken of om bepaald gedrag te stellen' (Bandura et., 1996). Doelmatigheidsbeleving van een leerkracht speelt een belangrijke rol voor het welbevinden van leerkrachten (Tschannen-Moran & Hoy, 2001) en voor het professioneel leren van leraren (De Neve, Devos & Tuytens, 2015). Verder toont onderzoek van Gist (1987) aan dat

doelmatigheidsbeleving ook beïnvloed wordt door de organisatie en het personeelsbeleid omdat het samenhangt met de prestaties van die persoon.

Uitkomsten op leraarniveau

Het welbevinden van leerkrachten wint aan belang gegeven de hoge uitstroom van leraren uit het beroep (Acton & Glasgow, 2015). Welbevinden kan gedefinieerd worden als het individuele gevoel van professioneel welslagen, tevredenheid, nut en geluk dat opgebouwd wordt in een collaboratief proces met collega's en leerlingen (Soini, Pyhältö & Pietarinen, 2010). Dit welbevinden kan gestimuleerd worden door verschillende contextfactoren die leraren toelaten om hun doelen in lesgeven te bereiken, door realistische eisen te stellen en voldoende autonomie te voorzien en door het professionalisme van leraren te respecteren en te benutten (Van Petegem et al., 2005).

Ook het professioneel leren van leraren is cruciaal in een context van levenslang leren. Opfer & Pedder (2011) en Bakkenes, Vermunt & Wubbels (2010) specificeren dat veranderingen ten gevolge van leren van leraren gecategoriseerd kunnen worden in veranderingen in kennis en opvattingen en veranderingen in de praktijk. Bakkenes, et al. (2010) voegden hier nog veranderingen in emoties en intenties voor de praktijk aan toe op basis van hun studie.

Onderzoeksvragen

Op basis van het theoretisch kader, schuiven wij volgende onderzoeksvragen naar voren:

Hoe stemmen scholen het strategisch en het personeelsbeleid op elkaar af, rekening houdend met:

- a. de interne context (bv. schoolstructuur, schoolcultuur)?
- b. de externe arbeidsmarktcontext (bv. lerarentekort)?
- c. de externe institutionele context (bv. (onderwijs)wetgeving)?

Hoe is de relatie tussen de diverse componenten van schoolleiderschap, personeels- en strategisch beleid, structurele en culturele kenmerken van scholen en van leerkrachten (bv. carrièrefase, functie) met hun welbevinden en hun professioneel leren?

Wie neemt een leidinggevende rol op voor het strategisch en personeelsbeleid in Vlaamse scholen?

- a. Hoe worden deze leidinggevers geselecteerd, professioneel ondersteund en geëvalueerd?
- b. Hoe krijgt het gedeeld leiderschap tussen deze leidinggevers vorm?
- c. Welke invloed oefenen deze leidinggevers uit op de schoolkenmerken?

Hoe ziet de wisselwerking tussen schoolkenmerken en het schoolbeleid in scholen eruit?

- a. Hoe wordt het personeelsbeleid ingezet om bepaalde structurele en culturele schoolkenmerken te bevorderen?
- b. Hoe wordt het strategisch beleid ingezet om bepaalde structurele en culturele schoolkenmerken te bevorderen?

Hoe beïnvloeden de structurele en culturele schoolkenmerken de opvattingen van leerkrachten en hun doelmatigheid?

Methodologie

Ten eerste, voorzien we een reviewstudie die nagaat wat in de literatuur gesteld wordt over de relatie tussen antecedenten van personeelsbeleid, (beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd) personeelsbeleid en het welbevinden en professioneel leren van leraren. Hiertoe willen we via meta-analytische reviewstudie (Hunter & Schmidt, 2004) een overzicht bieden van de beschikbare effectstudies omtrent de verschillende deelgebieden van personeelsbeleid. Het uitvoeren van deze meta-analytische reviewstudie zal ons in staat stellen verklarende onderzoeksveronderstellingen en mechanismen naar voren te schuiven en deze verder te exploreren. Daarnaast voorzien we een 'qualitative evidence synthesis' die zich toespitst op een overzicht van het beschikbare kwalitatieve onderzoek op dit vlak (Hannes & Macaitis, 2012). Dit laatste is belangrijk aangezien in de tweede plaats gebruik zal gemaakt worden van een mixed methods design waarbij beschikbare kwantitatieve data (uit het eerdere SSL-onderzoek en OBPWO-onderzoek) geanalyseerd worden om via purposefull sampling schoolcases te selecteren voor verder diepgaand kwalitatief onderzoek (Creswell et al., 2003). De beschikbare kwantitatieve data bevatten veel variabelen omtrent context- en culturele kenmerken, schoolleiding, personeelsbeleid en uitkomsten op leraarniveau. Op deze manier en op basis van clusteranalyse kunnen scholen die sterk en zwak scoren op deze variabelen van elkaar onderscheiden en geselecteerd

worden voor verder kwalitatief onderzoek waarbij het begrijpen van fenomenen centraal staat.

Hoewel de beschikbare kwantitatieve data tot interessante inzichten hebben geleid en ons inzicht hebben gegeven op afzonderlijke personeelspraktijken (bv. evaluatie, professionele ontwikkeling), is het belangrijk a.d.h.v. kwalitatief onderzoek diepgaander zicht te krijgen op de verschillende processen en mechanismen binnen een geïntegreerd personeelsbeleid dat afgestemd is op het strategisch beleid. Hiervoor voorzien we diepgaande casestudies in de geselecteerde scholen op basis van verschillende kwalitatieve bronnen. Aan de hand van semi-gestructureerde interviews zal zowel het perspectief van leidinggevenden op schoolniveau (o.a. directeur, zorg-coördinator, vakgroepvoorzitters, graadcoördinatoren) en (indien relevant) op bovenschools niveau (bv. voorzitter schoolbestuur en/of CODI van de scholengemeenschap) als het perspectief van verschillende (expert) leerkrachten (o.a. klasleerkrachten, GOK-leerkrachten) in rekening genomen worden. Bij de selectie van de respondenten zullen we oog hebben voor de diversiteit aan demografische kenmerken en (in) formele functies van leerkrachten en leidinggevenden binnen de school. Rekening houdend met de realiteit binnen een school, zullen we ervoor zorgen dat alle relevante functies binnen een school gehoord worden (bv. indien van toepassing ook OKAN-leerkracht, STEM-coach). Dit om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de verschillende variabelen in het onderzoeksmodel.

Om de externe arbeidsmarktcontext in kaart te brengen, zal naast het peilen naar percepties op de arbeidsmarkt tijdens de interviews zoveel mogelijk gebruik gemaakt worden van beschikbare data die ons inzicht kunnen geven op de huidige arbeidsmarktsituatie (bv. o.b.v. arbeidsmarkt rapport). Om zicht te krijgen op bepaalde aspecten van het schoolbeleid en de institutionele context (bv. (onderwijs)wetgeving) voorzien we daarnaast ook een documentenanalyse van o.a. beleidsdocumenten (bv. documenten door onderwijsnetten, documenten op niveau van de SG, schoolwerkplannen, schoolvisieteksten) en verslagen van vergaderingen. Ten slotte streven we naar observaties binnen de school van personeelsvergaderingen, relevante pedagogische studiedagen, enz. We wensen de geselecteerde scholen op die manier intensief te volgen gedurende één schooljaar (2018-2019). We voorzien een stratificatie van de steekproef volgens interne contextvariabelen zoals onderwijsnet, onderwijsniveau, schoolstructuur (bv. samenstelling schoolbestuur, scholengemeenschap), schoolgrootte en leerlingpopulatie (SES). Om voldoende variatie in de steekproef te bekomen, voorzien we een minimale steekproefgrootte van 12 basisscholen en 12 secundaire scholen. Omwille van de complexiteit van het onderzoeksthema en de haalbaarheid focussen we ons hierbij op het gewoon basis- en secundair onderwijs.

Met deze casestudies willen we eveneens een belangrijke meerwaarde bieden voor de betrokken scholen. Daarom zullen wij hen een feedbackrapport bezorgen met een analyse van hun sterktes en zwaktes. Eerder onderzoek heeft ons geleerd dat indien scholen hier vooraf goed over geïnformeerd worden en consequent hier ook op het einde van het onderzoek aandacht aan besteed wordt, zij niet alleen bereid zijn om aan het onderzoek mee te werken, maar hier zelfs uitdrukkelijk in geïnteresseerd zijn en graag hun medewerking verlenen.

Samenvattend, de hoofddoelstelling binnen dit onderzoek is het verfijnen en aanvullen van het onderzoeksmodel zodat we komen tot een meer comprehensief overzicht van alle belangrijke aspecten m.b.t. schoolbeleid en zijn wisselwerking met welbevinden en leren van leraren. Alsook willen we een diepgaander begrip nastreven van de complexiteit aan verschillende mechanismen en processen die plaatsvinden in scholen in deze context.

Dwarsverbindingen met andere onderzoekslijnen

OL 2.3 'Personeelsbeleid vanuit een schoolperspectief' heeft verschillende raakvlakken met onderwerpen uit de andere onderzoekslijnen (OL). Er zijn zowel dwarsverbanden binnen onderzoeksdomein 2 als over verschillende onderzoeksdomeinen heen.

Dwarsverbindingen binnen het onderzoeksdomein 2 'De leraar en school als organisatie'

OL 2.4 (Loopbaan van onderwijsprofessionals): Binnen deze OL zal onderzocht worden welke impact de loopbaankeuzes van onderwijsprofessionals hebben op het gevoerde personeelsbeleid. Aansluitend zal OL 2.3 onderzoeken welke personeelspraktijken (bv. opdrachttoewijzing, vorming) gebruikt worden (en op welke manier) om op een strategische (proactieve) manier om te gaan met bepaalde loopbaankeuzes van personeelsleden.

OL 2.1 (*Leerkracht in de 21^{ste} eeuw*): Binnen deze OL zal nagegaan worden welke rol onderwijsprofessionals in de toekomst moeten opnemen en op welke manier ze beschikken over de nodige kennis, vaardigheden en competenties om met die veranderende rol om te gaan. In dit

verband zal OL 2.3 proberen in kaart te brengen welke kennis, vaardigheden en competenties de dag van vandaag centraal (kunnen) staan bij het aanwerven en toewijzen van leraren en hoe leidinggevenden deze (kunnen) versterken aan de hand van professionele ontwikkeling.

OL 2.2 (*Collectief leren en buitenschools leren*): Het deelthema 'Kritische analyse van praktijken, voorwaarden en context van team teaching' binnen deze OL zal focussen op de professionele ontwikkeling van leraren. Dit laatste sluit nauw aan bij het 'professioneel leren' en de 'professionele leergemeenschap' die in OL 2.3 respectievelijk als uitkomstvariabele en cultureel schoolkenmerk onderzocht zal worden.

Dwarsverbindingen over onderzoeksdomeinen heen

Onderzoeksdomein 1 'De lerende' en 2 'De leraar en school als organisatie'

OL 1.1 (*LiSO*) en OL 1.4 (*M-decreet*): Eén van de doelstellingen van OL 1.1 is nagaan hoe de evolutie in leerlingresultaten beïnvloed wordt door het gevoerde schoolbeleid. Aansluitend staat de manier waarop het schoolbeleid gevoerd wordt door leidinggevenden centraal in OL 2.3. Voor de analyse van gedeeld leiderschap binnen OL 2.3 zullen we verder bouwen op bestaande onderzoeksresultaten van het LiSO-onderzoek die ons inzicht geven in gedeeld leiderschap en de (legitimiteit van de) positie en rol van zorgverantwoordelijken. Dit sluit tevens aan bij OL 1.4 die de relatie tussen deze laatste twee en een sterk uitgebouwd zorgbeleid zal bestuderen.

OL 1.3 (*Gelijke onderwijskansen*). Binnen deze OL is één van de doelstellingen nagaan hoe bekwame leerkrachten in GOK-scholen aangetrokken en behouden kunnen worden en welke maatregelen op het niveau van het personeelsbeleid nodig zijn. Zowel het selecteren, toewijzen, evalueren (en al dan niet behouden), vormen en waarderen van leerkrachten zijn praktijken die centraal zullen staan in OL 2.3. Deze praktijken onderzocht worden rekening houdend met leerkrachtenkenmerken (bv. functie van de leerkracht) en demografische contextfactoren (bv. aantal SES-leerlingen) van de school. Tenslotte zal OL 1.3 ook onderzoeken hoe professionele leergemeenschappen -die als belangrijke culturele schoolvariabele mee in rekening wordt genomen in OL 2.3- kunnen bijdragen aan een meer structureel GOK-beleid op schoolniveau.

Timing en outputs

Mijlpalen	Inhoud	Output
2016-2018	Literatuurstudie m.b.t. deelgebieden van personeelsbeleid	Review studies: meta-analyse en 'qualitative evidence synthesis'
2016-2017	Verdere kwantitatieve analyse van beschikbare data (o.a. cluster-analyse) Selecteren en contacteren van scholen voor casestudies, voorbereiding kwalitatieve studie	Scholenselectie Rapport kwantitatieve analyse Instrumenten voor kwalitatieve studie
2017-2018	Vervolg selecteren en contacteren van scholen voor casestudies Start eerste casestudies (2 basis- en 2 secundaire scholen)	Rapport eerste case studies
2018-2019	Kwalitatieve casestudies (10 basis- en 10 secundaire scholen)	Rapport case studies
2019-2020	Rapportage van resultaten van kwalitatieve studies Rapportage van schooleigen resultaten als feedback aan deelnemende scholen	Onderzoeksrapporten omtrent kwalitatieve studies Schoolfeedbackrapporten

Valorisatie

Een brede valorisatie van de onderzoeksresultaten uit deze onderzoekslijn wordt voorzien aan de hand van verschillende kanalen. In de eerste plaats zullen tussentijdse onderzoeksrapporten op regelmatige tijdstippen bekend gemaakt worden aan het onderwijsveld aan de hand van een nieuwsbrief van het steunpunt. Ten tweede zal gepoogd worden om de meta-analytische reviewstudies in Vlaamse beleidsgerichte tijdschriften (bijv. Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid) te publiceren naast internationale vaktijdschriften zodat deze voor een breed publiek beschikbaar zijn. Ten derde zal een seminarie georganiseerd worden voor de betrokken deelnemende scholen om de onderzoeksresultaten met hen te bespreken. Dit seminarie geldt als bijkomende valorisatie maar ook als

compensatie naar de scholen voor hun medewerking aan het onderzoek. Ten vierde zal ingezet worden op het verfijnen van de reflectietool 'Perbello' die tot stand kwam op basis van afgelopen OBPWO-onderzoek m.b.t. het selecteren en toewijzen van leerkrachten (www.perbello.ugent.be). Ten slotte zullen de onderzoeksresultaten samen met eerder onderzoek op het vlak van personeelsbeleid vanuit de BELLON onderzoeksgroep gesynthetiseerd worden in een boek m.b.t. personeelsbeleid binnen het onderwijs. Dit boek zal in de eerste instantie bestemd zijn voor directeurs in functie maar kan ook als handboek voor directeurs in opleiding gebruikt worden.

Referenties

- Acton, R., & Glasgow, P. (2015). Teacher Wellbeing in Neoliberal Contexts: A Review of the Literature. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(8), 6.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- Bakkenes, I., Vermunt, J. D., & Wubbels, T. (2010). Teacher learning in the context of educational innovation: Learning activities and learning outcomes of experienced teachers. *Learning and Instruction*, 20(6), 533-548.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G.V., & Pastorelli, C. (1996). Multifaceted Impact of Self-Efficacy Beliefs on Academic Functioning. *Child Development*, 67(3), 1206-1222.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). *Advanced mixed methods research designs*. In A.Tashakkori & C.Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209–240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DeArmond, M. M., Shaw, K. L., & Wright, P. M. (2009). Zooming in and zooming out: Rethinking school district human resource management. In D. Goldhaber & J. Hannaway (Eds.), *Creating a New Teaching Profession*. Washington, DC: The Urban Institute.
- De Neve, D., Devos, G., & Tuytens, M. (2015). The importance of job resources and self-efficacy for beginning teachers' professional learning in differentiated instruction. *TEACHING AND TEACHER EDUCATION*, 47, 30–41.
- De Neve, D., & Devos, G. (in press a). The role of environmental factors in beginning teachers' professional learning related to differentiated instruction. *School Effectiveness and School Improvement*.
- De Neve, D. & Devos, G. (in press b). How do professional learning communities aid and hamper professional learning of beginning teachers related to differentiated instruction? *Teachers and Teaching: Theory and Practice*.
- Devos, G., Van Petegem, P., Van Hoof, J., Delvaux, E., & Vekeman, E. (2013). *Evaluatie van het onderwijspersoneel: beleid en praktijk in het Vlaamse secundair onderwijs, centra voor leerlingbegeleiding en voor volwassenenonderwijs*. Antwerpen: Garant.
- Devos, Geert, Van Petegem, P., Vanhoof, J., Declercq, L., & Delvaux, E. (2014). *Evaluatie van het evaluatiesysteem voor leerkrachten in het basisonderwijs en het deeltijds kunstonderwijs*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Devos, G., & Tuytens, M. (2013). De loopbaan van leraren en het belang van professionele leergemeenschappen. In R. Vanderlinde, I. Rots, M. Tuytens, K. Rutten, I. Ruys, R. Soetaert, & M. Valcke (Eds.), *Essays over de leraar en de toekomst van de lerarenopleiding* (pp. 57–68). Academia Press.
- Devos, G., Tuytens, M., Deconinck, K. & Staelens, E. (2016). Uitdagingen voor personeelsbeleid: Aanwerving en opdrachttoewijzing in Vlaamse basis- en secundaire scholen. OBPWO rapport 14.02 in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Departement Onderwijs.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Hannes, K., & Macaitis, K. (2012). A move to more systematic and transparent approaches in qualitative evidence synthesis: update on a review of published papers. *Qualitative Research*, 12(4), 402-442.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: a multilevel approach. *JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH*, 103(1), 40–52.
- Hunter, J.E., & Schmidt, F. L. 2004. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Janssen, T., Ashikali, T.S., Stejn, A.J., & den Dulk, L. (2013). *Educational Governance: Strategie, ontwikkeling en effecten*. Themaproject: HRM, HRM uitkomsten en prestaties: NWO/Beleidsgericht Onderzoek Primair Onderwijs

- Loeb, S., Kalogrides, D., & Béteille, T. (2012) Effective Schools: Teacher Hiring, Assignment, Development, and Retention. *Education Finance and Policy*, 7(3), 269-304
- Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). *Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen?* Departement Onderwijs en Vorming.
- Middlewood, D., & Lumby, J. (1998). *Human resource management in schools and colleges*. London: Paul Chapman Publishing.
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*. OECD Publishing.
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376-407.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term validity*. Oxford: Oxford University Press.
- Soini, T., Pyhältö, K., & Pietarinen, J. (2010). Pedagogical well-being: Reflecting learning and well-being in teachers' work. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 16(6), 735-751
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of educational change*, 7(4), 221-258.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and teacher education*, 17(7), 783-805.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2010). The influence of school leadership on teachers' perception of teacher evaluation policy. *EDUCATIONAL STUDIES*, 36(5), 521–536.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41(6), 756–776.
- Tuytens, M., & Devos, G. (in press). The role of feedback from the school leader during teacher evaluation for teacher and school improvement. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*
- Vanblaere, B., & Devos, G. (in press). Exploring the link between experienced teachers' learning outcomes and individual and professional learning community characteristics. *School Effectiveness and School Improvement*.
- Vanblaere, B., & Devos, G. (submitted). The role of departmental leadership for professional learning communities. *Educational Administration Quarterly*
- Van Petegem, P., Devos, G., Mahieu, P., Dang Kim, T., & Warmoes, V. (2006). *Hoe sterk is mijn school? Het beleidsvoerend vermogen van Vlaamse scholen*. Wolters Plantyn.
- Van Petegem, K., Creemers, B., Rosseel, Y., & Aelterman, A. (2005). Relationships between teacher characteristics, interpersonal teacher behaviour and teacher wellbeing, *The Journal of Classroom Interaction*, 40(2), 34-43.
- Vekeman, E., Devos, G. & Valcke, M. (in press) Human resource architectures for new teachers in Flemish primary education. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis, in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright, *HRM & performance: Achievements & Challenges*, Chichester: wiley: 97-110.