



Centrum voor
Onderwijsociologie
Leuven



De betekenis van personeelsbeleid voor de schoolcultuur

Jef C. Verhoeven

Koen Stassen

Geert Devos

Veronique Warmoes

Presentatie

1. Schoolcultuur
2. Personeelsbeleid
3. Methode
4. Steekproef + Respons
5. Analysekers
6. Resultaten
7. Timing

1. Schoolcultuur

- Verschillende **definities**
- **Cultuur** bestaat uit
 - de richting
 - de homogeniteit
 - de sterkte
- **Schoolcultuur**: buitenlandse en Vlaamse onderzoeken (*Devos, Staessens, Maslowski, Geijssel, Leithwood, Hoy & Tarter, schooleffectiviteit*)

1. Schoolcultuur: kenmerken

1. Doelgerichtheid van de visie
2. Leiderschap
3. Participatie in besluitvorming van leerkrachten
4. Professionele samenwerking tussen leerkrachten
5. Onderwijsvernieuwingen

2. Personeelsbeleid

- Personeelsbeleid in scholen: vooral afhankelijk van regelgeving.
- Recent: initiatieven voor een doordacht personeelsbeleid
- teruggrijpen naar de managementliteratuur
 - Personeelsbeheer, personeelsbeleid, HRM
 - Personnel management - HRM (Guest, 1987)
 - Defender - prospector strategie (Miles & Snow, 1984)

2. Personeelsbeleid: kenmerken

model van Ulrich (1997)

Lange termijn/strategisch

Management van de
strategisch HR:
strategisch partner

Management van de
verandering:
change agent

Mensen

Processen

Management van de
administratie:
administratieve expert

Management van de mensen in
de organisatie
employee champion

Korte termijn/operationeel

2. Personeelsbeleid: negen praktijken

- **selectie**
- **taakverdeling**
- **prestatiebeoordeling**
- **nascholing**
- **introductie nieuwe leerkrachten**
- **promotie- en compensatiebeleid (beloning)**
- **ontslag**
- **communicatie**

Schoolcultuur

- Visie en doelgerichtheid
- Leiderschap van de directeur
- Participatieve besluitvorming
- Samenwerking tussen leerkrachten
- Innovatief vermogen

Schoolkenmerken

- Onderwijsvormen
- Onderwijsnet
- Schoolgrootte
- Leerlingeninstroom
- ...

Personeelsbeleid

- selectie
- taakverdeling
- prestatiebeoordeling
- nascholing
- introductie nieuwe leerkrachten
- promotie en compensatie
- ontslag
- communicatie
- innovatie

Omgevingsfactoren

- Socio-cultureel
- Politiek
- Demografisch
- Economisch
- Onderwijsomgeving

3. Methodologie

- kwalitatief en kwantitatief onderzoek
- drie soorten methodes:

1. semi- gestructureerd interview	- directeur, - middenkader, - IM/schoolbestuur	Personeelsbeleid + schoolvisie
2. focusgroep	- groep van 6 leerkrachten	Personeelsbeleid + schoolvisie
3. schriftelijke vragenlijst	- alle leerkrachten, - directeur	Schoolcultuur

3. Methodologie

② Semi-gestructureerde interviews (één uur à anderhalf uur) (59)

- achtergrondgegevens + schoolvisie
- 9 personeelspraktijken: *taakverdeling, prestatiebeoordeling, nascholing, opvang nieuwe lkn, selectie, compensatie/promotiebeleid, ontslag, communicatie, innovatie*

② Focusgroep (één uur) → 6 indiv. steekkaarten (13)

- personeelspraktijken: *taakverdeling, prestatiebeoordeling, nascholing, opvang nieuwe lkn, innovatie, coaching directeur*
- schoolvisie

3. Methodologie

② Vragenlijst schoolcultuur (45 items):

- **doelgerichtheid:** overeenkomst in doelgerichtheid (Staessens): $\alpha=.83$
- **leiderschap:** supportive principal behavior ($\alpha=.89$) + initiating structure ($\alpha=.80$)
- **participatie:** participatief leiderschap ($\alpha=.79$)
- **samenwerking:** professionele relaties ($\alpha=.84$) + intimate behavior ($\alpha=.75$)
- **innovatie:** adaptation and innovation orientation ($\alpha=.78$)
- **jobsatisfactie:** ($\alpha=.82$)

Duur: 10 minuten

4. Steekproef

Vlaamse kleuter, lager, secundaire en BLO-scholen

selectiecriteria:

- type school (statisch vs dynamisch)
- onderwijsnet
- onderwijsvorm (in SO)
- anciënniteit directeur (meer dan 1 jaar)
- schoolgrootte

4. Respons

- 81 scholen (*BaO, BLO en SO*) aangeschreven:
 - 58 geweigerd (71,6 %)
 - **23 medewerking** (28,4 %) → lage respons
- **BaO:** medewerking van 10 scholen
 - * 3 GO + 2 OGO + 5 VGO
 - * 8 dynamische en 2 statische scholen
- **SO:** medewerking van 13 scholen
 - * 4 GO + 9 VGO
 - * 5 ASO + 8 TSO/BSO
 - * 8 dynamische en 5 statische scholen

5. Analysekaders (1)

3 thema's:

1. Schoolvisie	Vaag		Duidelijk	
	Heterogeen		Homogeen	
2. Onderwijsoriëntatie	Vakgericht		Leerlinggericht	
	Zwak	Sterk	Zwak	Sterk
3. Personeelsbeleid	Zwak sturend beleid		Sterk sturend beleid	
selectie				
taakverdeling				
prestatiebeoordeling				
nascholing				
introductie nieuwe lkn				
beloning				
communicatie				
innovatie				

5. Analysekaders (2)



5. Analysekers

Horizontale analyses:

- 8 *uitgebreide* cases: 3 basisscholen en 5 secundaire scholen
- 15 cases volgens de twee analysekers

Verticale analyses

- voor alle 23 scholen via NVivo (kwalitatieve software)

6. Resultaten: algemeen

- er zijn duidelijke verschillen tussen scholen voor de schoolcultuur en het personeelsbeleid.
- ... maar er zijn ook overeenkomsten!
- verschillen tussen basis- en secundaire scholen
- de regelgeving inzake personeelsbeleid speelt een belangrijke rol in de ruimte die scholen hebben.
- scholen gaan op verschillende manieren om met de gegeven ruimte.

6. Resultaten: case 14

grote vrije secundaire stadsschool (1550 lln - 150 lkn)

1. Schoolvisie	Vaag		Duidelijk	
	Heterogeen		Homogeen	
2. Onderwijsoriëntatie	Vakgericht		Leerlinggericht	
	Zwak	Sterk	Zwak	Sterk
3. Personeelsbeleid	Zwak sturend beleid		Sterk sturend beleid	
selectie				
introductie nieuwe lkn				
taakverdeling				
prestatiebeoordeling				
nascholing				
beloning				
communicatie				
13 november 2003	innovatie	Personeelsbeleid		

6. Resultaten: case 14

lange termijn

- selectiegesprek op basis van pedagogisch project
- bijsturing van leerkrachten gekoppeld aan prestatiebeoordeling
- sterk middenkader

- graadcoördinatoren
- staat open voor veranderingen, gelinkt aan pedagogisch project

processen

- desiderataformulieren
- ad valvas borden per graad
- nascholingscoördinator

mensen

- opendeur politiek van het directieteam

6. Resultaten: vragenlijst

	Verstuurd	Respons	%
Onderwijsniveau			
Basis	205	137	66.8
Secundair	1318	670	50.8
Type school			
Statisch	469	206	43.9
Dynamisch	1054	601	57.0
Totaal	1523	807	53.0

6. Resultaten: vragenlijst

	lkn BaO	lkn SO	directeur BaO	directeur SO
Supportive principal behavior	4.09	3.75	4.25	4.46
Initiating structure	4.07	3.84	4.22	4.33
Doelgerichtheid	3.56	3.10	4.06	3.43
Professionele relaties tussen lkn	3.87	3.47	3.90	3.50
Intimate behavior	3.46	3.12	3.67	3.42
Participatief leiderschap	3.92	3.30	4.48	4.04
Innovatief vermogen	3.83	3.60	4.17	3.92
Jobsatisfactie	4.11	3.99	4.00	4.31

6. Resultaten: vragenlijst

- Bruikbaarheid gegevens
- Grote verschillen tussen leerkrachten en directeur: directie scoort hoger dan leerkrachten
- Secundair onderwijs scoort op alle schalen lager dan basisonderwijs
- Geen duidelijke verschillen tussen dynamische – statische scholen

6. Timing

- November - december **2003**: - verticale analyses van 8 cases

- Januari - maart **2004**:
 - horizontale analyses
 - eindrapport