



# Types van personeelsbeleid voor nieuwe leerkrachten in het Vlaamse basisonderwijs

Vekeman, E. & Devos, G.

Faculteit Psychologie en Pedagogische  
Wetenschappen  
Vakgroep Onderwijskunde  
Henri Dunantlaan 2  
9000 Gent

Dit artikel is gebaseerd op  
Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (in press).  
Human resource architectures for new teachers in  
Flemish primary education. *Educational Management  
Administration and Leadership*.

Voor meer informatie over deze publicatie:

[Eva.Vekeman@Ugent.be](mailto:Eva.Vekeman@Ugent.be)

[Geert.Devos@Ugent.be](mailto:Geert.Devos@Ugent.be)

## Inleiding

De onderwijssector is volop in beweging. Het onderwijs staat voor grote uitdagingen waaronder het verbeteren van onderwijskwaliteit en het aansluiten bij ontwikkelingen in de maatschappij en bij veranderende behoeften van leerlingen en ouders. Om tegemoet te komen aan deze recente uitdagingen en ontwikkelingen is er binnen onderwijs de laatste jaren een groeiende aandacht voor het belang van personeelsbeleid of 'human resource management' (HRM) (Curtis & Wurtzel, 2010). Enkele recente onderzoeken tonen namelijk aan dat schoolleiders een grote impact hebben op de kwaliteit van onderwijs door de leerkrachten die ze selecteren en aanwerven, de manier waarop ze leerkrachten toewijzen aan klassen, de manier waarop ze leerkrachten behouden en de manieren waarop ze kansen bieden aan leerkrachten voor professionele ontwikkeling (Hornig & Loeb, 2010; Loeb et al., 2012). Hoewel bestaand onderzoek naar verschillende geïsoleerde personeelspraktijken (bv. aanwerving, inductie, professionele ontwikkeling en leerkrachtevaluatie) verschillende interessante inzichten heeft opgeleverd, is er tot op vandaag weinig onderzoek die zich richt op de manier waarop personeelspraktijken geïntegreerd worden in één geheel binnen onderwijs. Buiten het onderwijsveld, echter, is men meermaals tot de vaststelling gekomen dat de effecten van personeelsbeleid niet voortkomen uit geïsoleerde praktijken maar eerder uit het vormgeven van verschillende personeelspraktijken samen, die elkaar versterken. Meer specifiek wijzen verschillende onderzoekers op het versterkende effect van een "strategisch personeelsbeleid" dat personeelspraktijken tot stand brengt die: 1) afgestemd zijn op de organisatiedoelen en 2) worden vertaald in één geïntegreerd HR-

systeem. Hoewel het belang van een strategisch personeelsbeleid binnen onderwijs in dit verband ook meer en meer internationaal herkend wordt (Smylie & Wenzel, 2006; Leisnik & Boselie, 2014) is onderzoek ernaar zeer beperkt.



In het licht van het voorgaande willen we in deze studie nagaan “hoe” een set van personeelspraktijken wordt vormgegeven binnen het basisonderwijs. Gebeurt dit strategisch? En, “waarom” gebeurt dit al dan niet strategisch? Meer specifiek, willen we een antwoord op deze vragen krijgen door in te zoomen op het perspectief van de schoolleider. Internationaal wordt hij/zij namelijk gezien als de centrale persoon die het personeelsbeleid in handen heeft (Milanowski & Kimball, 2010; Donaldson, 2013). Daarnaast focussen we in deze studie op een set van personeelspraktijken voor een specifieke groep leerkrachten, met name voor nieuwe leerkrachten binnen het basisonderwijs. Dit laatste aangezien de nood aan meer ondersteuning en een meer coherente en strategische set van personeelspraktijken voor nieuwe leerkrachten internationaal herkend wordt (Kwan, 2009; TALIS, 2008). Onderzoek toont namelijk aan dat cruciale personeelspraktijken voor nieuwe leerkrachten vaak onstrategisch verlopen. Zo blijkt het aanwerven van nieuwe leerkrachten vaak informatie-arm te zijn, gebeurt het laattijdig

(Liu & Johnson, 2006) en wordt het aanwervingsproces als ‘bureaucratisch’ en ‘inefficiënt’ bestempeld (DeArmond & Goldhaber, 2005). Daarnaast toont onderzoek aan dat scholen vaak in geen adequate en niet-strategische aanvangsbegeleiding voorzien (Feiman-Nemser, 2001) en dat het benoemen van leerkrachten in de meeste gevallen pro forma gebeurt (Schwartz et al., 2010). In deze studie staan deze drie cruciale personeelspraktijken voor nieuwe leerkrachten centraal: aanwerving van leerkrachten, aanvangsbegeleiding en het benoemen van leerkrachten.

## Theoretische achtergrond

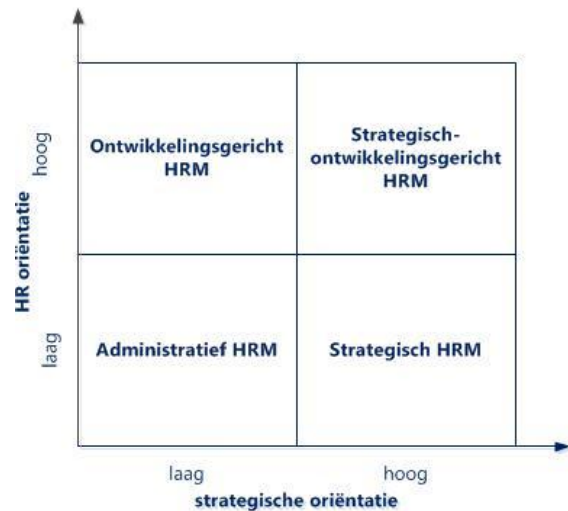
Om het personeelsbeleid van nieuwe leerkrachten binnen het basisonderwijs te onderzoeken, steunen we binnen dit onderzoek op twee dimensies: de ‘strategische oriëntatie’ en de ‘HR oriëntatie’.

De eerste dimensie, de *strategische oriëntatie* verwijst naar de manier waarop schoolleiders zowel voor een verticale als horizontale integratie zorgen binnen het personeelsbeleid (Wright & Snell, 1998). Een verticale integratie, enerzijds, verwijst naar de mate waarin de personeelspraktijken afgestemd zijn op de schooldoelen. Een school die bijvoorbeeld als doel stelt om gedifferentieerd onderwijs aan te bieden zou er moeten voor zorgen dat dit zich ook weerspiegelt in het personeelsbeleid. Dit kan bijvoorbeeld door bij het aanwerven van leerkrachten oog te hebben voor de visie van leerkrachten op gedifferentieerd werken of openheid t.a.v. het gedifferentieerd werken. Een horizontale integratie, anderzijds, verwijst naar de manier waarop de afzonderlijke personeelspraktijken onderling op elkaar afgestemd zijn of een coherente bundel van personeelspraktijken vormen. Een horizontale integratie zou bijvoorbeeld bereikt worden als

het aanwervingsbeleid (dat bijvoorbeeld focust op het selecteren van leerkrachten die open staan voor gedifferentieerde instructie) ook aansluit bij het aanvangsbeleid (door bijvoorbeeld nieuwe leerkrachten te ondersteunen in gedifferentieerde instructie of door professionele ontwikkeling op het vlak van gedifferentieerde instructie te stimuleren). Het zorgen voor een verticale én horizontale integratie binnen personeelsbeleid is echter niet altijd gemakkelijk. Allerlei externe factoren waar schoolleiders dagelijks mee geconfronteerd worden (bv. lerarentekort, tijdsdruk, TADD-voorrangsregels, ...) kunnen dit namelijk belemmeren. Schoolleiders die erin slagen om onafgezien deze uitdagingen zowel voor een verticale als horizontale integratie binnen het personeelsbeleid te zorgen, zien we in dit onderzoek als strategisch georiënteerde schoolleiders.

De tweede dimensie, de *HR oriëntatie*, verwijst naar de mate waarin schoolleiders de nadruk leggen op het investeren in leerkrachten door tegemoet te komen aan en oog te hebben voor hun specifieke noden (Wright et al., 2001). Internationaal wordt de nood aan ondersteuning van nieuwe leerkrachten herkend en toont onderzoek aan dat professionele ontwikkeling, ondersteuning en begeleiding op schoolniveau noodzakelijk is voor het aantrekken en behouden van leerkrachten (Johnson et al., 2001). In dit verband, zien we HR georiënteerde schoolleiders als schoolleiders die een personeelsbeleid installeren dat de klemtoon legt op de ondersteuning en professionele ontwikkeling van nieuwe leerkrachten.

We verwachten dat schoolleiders verschillen in deze twee oriëntaties en te classificeren zijn in vier verschillende types van personeelsbeleid (cfr. Figuur 1).



**Figuur 1:** Types van personeelsbeleid

## Onderzoekopzet

In totaal werden 75 schoolleiders in 75 verschillende Vlaamse basisscholen bevestigd aan de hand van een semi-gestructureerd interview. Dit kwalitatief onderzoekopzet liet ons toe na te gaan welke visie schoolleiders hebben op het personeelsbeleid van nieuwe leerkrachten, welke prioriteiten ze stellen en wat hun overtuigingen zijn op het vlak van personeelsbeleid. Doorheen de interviews werden verschillen en gelijkenissen tussen schoolleiders geïdentificeerd (Miles & Huberman, 1994) en op basis daarvan werden ze in één van de vier kwadranten geplaatst. Een overzicht van de verschillen en gelijkenissen is in de Tabel 1 terug te vinden.

## Resultaten

### Administratief HRM

In totaal werden 38 schoolleiders geclassificeerd in het administratieve HRM type. Dit type wordt gekenmerkt door een zwakke verticale en horizontale integratie. Dit betekent dat de personeelspraktijken voor nieuwe leerkrachten geïsoleerd zijn van de

	Administratief HRM (n=38)	Ontwikkelingsgericht HRM (n=21)	Strategisch HRM (n=7)	Strategisch-ontwikkelingsgericht HRM (n=9)
<b>Strategische oriëntatie</b>	laag	laag	hoog	hoog
Verticale en horizontale integratie	zwak	zwak	sterk	sterk
Omgaan met externe uitdagingen	reactief	reactief	proactief	proactief
<b>HR oriëntatie</b>	laag	hoog	laag	hoog
Overtuigingen over leerkrachten	inzetten	ontwikkelen	selecteren	selecteren en ontwikkelen

**Tabel 1:** Verschillen en gelijkenissen tussen de types van personeelsbeleid

schooldoelen en dat de afzonderlijke personeelspraktijken niet onderling afgestemd zijn op elkaar. Bovendien blijken schoolleiders in deze scholen vage schooldoelen te formuleren die zonder nadere concretisering weinig sturing aan het HRM-beleid kunnen geven. De schoolleiders binnen dit type geven allen aan dat ze verschillende barrières ervaren (bv. beperkt aanbod aan leerkrachten, weinig tijd, korte periode voorafgaand aan TADD) die het hen moeilijk maakt om een strategisch personeelsbeleid te voeren. Deze schoolleiders nemen echter geen proactieve maatregelen om tegemoet te komen aan deze uitdagingen. Ze werven bijvoorbeeld die leerkrachten aan die beschikbaar zijn zonder ze te screenen, zonder proactief op zoek te gaan naar geschikte leerkrachten en zonder duidelijke aanwervingscriteria voorop te stellen. Het personeelsbeleid voor nieuwe leerkrachten in deze scholen wordt voornamelijk gestuurd door het volgen van administratieve regels. Voor het aanwerven van leerkrachten worden standaard procedures gevolgd, de aanvangsbegeleiding beperkt zich slechts tot het oriënteren van leerkrachten (bv. overhandigden van een schoolvadecum) en de TADD-beslissing gebeurt automatisch en dus pro forma. Eén schoolleider zei in dit verband:

*“TADD is een recht hé, ik kan leerkrachten dit niet ontnemen”*

Eigenlijk wordt er weinig of niet geïnvesteerd in nieuwe leerkrachten. Nieuwe leerkrachten worden gezien als ‘werknemers’ die van de arbeidsmarkt moeten worden geplukt en zo snel mogelijk moeten worden ingezet. Voor het ondersteunen van nieuwe leerkrachten of het stimuleren van professionele ontwikkeling wordt nauwelijks tijd gemaakt.

#### **Ontwikkelingsgericht HRM**

We konden in totaal 21 schoolleiders binnen dit het ontwikkelingsgerichte HRM type plaatsen. Het personeelsbeleid in het ontwikkelingsgerichte type wordt, net zoals in het administratieve type, gekenmerkt door een zwakke verticale en horizontale integratie en het hebben van vage schooldoelen. Bovendien gaan schoolleiders in dit type ook reactief om met de externe uitdagingen. Ze geven bijvoorbeeld aan dat er te weinig goed opgeleide leerkrachten zijn waaruit ze kunnen selecteren of dat ze te weinig tijd en middelen hebben om nieuwe leerkrachten te

ondersteunen maar slagen er niet in om oplossingen te zoeken voor deze gekende uitdagingen. Eigenlijk gaan ze het nemen van proactieve beslissingen zoveel mogelijk uit de weg. Schoolleiders binnen dit HRM type geven bijvoorbeeld ook aan dat de periode voorafgaand aan de TADD-beslissing te kort is om een strategische beslissing te maken. Als gevolg verwerft bijna elke leerkracht TADD zonder dat zijn of haar functioneren degelijk geëvalueerd wordt. Toch verschillen ze van het administratieve type door de overtuigingen die ze hebben over de aanpak van nieuwe leerkrachten. Schoolleiders in dit type vinden het namelijk belangrijk dat nieuwe leerkrachten de kans krijgen zich te ontwikkelen en te ontplooien. De focus op het volgen van administratieve regels ruimt hier plaats voor een focus op de ontwikkeling van nieuwe leerkrachten. Schoolleiders weten echter niet in welke richting ze nieuwe leerkrachten willen laten ontwikkelen. Ze vinden het voornamelijk belangrijk dat ze voldoende tijd en kansen krijgen maar nemen zelf geen stappen om de ontwikkeling te stimuleren, te ondersteunen of te sturen. In dit verband vertelde een schoolleider het volgende: "Ik zeg hen: je weet me zitten hé als ik je kan helpen. Ik ga ze niet overweldigen met klasbezoeken, professionele ontwikkeling ...

*"... laat nieuwe  
leerkrachten toch wat  
met rust"*

### **Strategisch HRM**

In het strategisch HRM type konden we in totaal 7 schoolleiders plaatsen die een personeelsbeleid installeren dat zoveel mogelijk aansluit bij de schooldoelen die men wenst na te streven. Het personeelsbeleid is

met andere woorden zowel verticaal als horizontaal geïntegreerd met de schooldoelen. Bovendien gaan schoolleiders binnen dit HRM type proactief om met uitdagingen binnen het personeelsbeleid. Zo zetten deze schoolleiders bijvoorbeeld sterk in op aanvangsbegeleiding om zo snel mogelijk zicht te krijgen op de sterktes en zwaktes van hun nieuwe leerkrachten. De aanvangsbegeleiding is in dit opzicht niet in de eerste plaats bedoeld om leerkrachten te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Aanvangsbegeleiding wordt eerder zien als het observeren en superviseren van nieuwe leerkrachten. Doorheen het personeelsbeleid van nieuwe leerkrachten ligt de klemtoon op het selecteren van de 'best passende leerkracht'. De best passende leerkracht is hier een leerkracht die in staat is om mee de schooldoelen te bereiken. In het strategische HRM type ligt met andere woorden de focus op selectie in plaats van ontwikkeling. De aanwervings- en TADD-beslissing wordt in dit verband als zeer belangrijk geacht. De aanwerving gebeurt doordacht aan de hand van een proactieve personeelsplanning, duidelijke aanwervings-criteria en procedures. Volgens de schoolleiders in dit HRM type is de TADD-beslissing cruciaal voor de kwaliteit van het lerarenkorps en als gevolg wordt hieraan veel aandacht besteed. Sommige leerkrachten worden na 1 jaar niet langer te werk gesteld binnen de school als uit verschillende observaties en gesprekken blijkt dat de leerkracht niet binnen de school past. Eén schoolleider gaf aan dat het volgens hem geen zin heeft om nieuwe leerkrachten die niet functioneren blijvend kansen te geven als je als schoolleider weet dat het niet gaat lukken:

*"Ik vind het belangrijk die  
mensen zo snel mogelijk*

*terug uit mijn team te halen,  
anders geraken ze er alleen  
maar in verstrengeld”*

#### **Strategisch-ontwikkelingsgericht HRM**

In het strategisch-ontwikkelingsgerichte HRM type konden in totaal 9 schoolleiders geïdentificeerd worden die een balans blijken te vinden tussen een focus op schooldoelen en de ontwikkelingsnoden van nieuwe leerkrachten. Zoals in het strategisch HRM type, is er een sterke verticale en horizontale integratie tussen de personeelspraktijken en de schooldoelen aanwezig. Bovendien worden externe uitdagingen op een proactieve manier benaderd. Schoolleiders binnen dit HRM type blijken dezelfde barrières te ervaren als schoolleiders in de andere HRM types maar vinden oplossingen om deze weg te werken. Ze werken aan een proactieve personeelsplanning, hebben een duidelijk aanwervingsbeleid, zetten actief in op aanvangsbegeleiding die ervoor zorgt dat nieuwe leerkrachten de schooldoelen kunnen helpen mee bereiken en geven enkel leerkrachten TADD wanneer ze er zeker van zijn dat ze binnen de school passen. In tegenstelling tot schoolleiders in het strategische HRM type zijn schoolleiders in dit HRM type er van overtuigd dat het belangrijk is om nieuwe leerkrachten actief te ondersteunen en professionele ontwikkeling te stimuleren. Dit betekent volgens hen niet dat het niet belangrijk is om selectief te zijn. Ze vinden het ook belangrijk om selectief te zijn bij aanwerving en de TADD-beslissing door gebruik te maken van duidelijke en school specifieke aanwervingscriteria. Eén schoolleider gaf in dit verband het volgende aan:

*“Ik ga niet met iedereen  
verder maar ik geef nieuwe  
leerkrachten wél de kans zich  
te ontwikkelen. Volgens mij  
kunnen ze het niet van  
vandaag op morgen en zeker  
niet alleen. Intensieve  
ondersteuning is een must”*

#### **Conclusie**

Deze studie levert enkele belangrijke resultaten op, die interessante implicaties hebben voor de onderwijspraktijk.

Ten eerste toont dit onderzoek aan dat slechts een minderheid van schoolleiders hun personeelsbeleid voor nieuwe leerkrachten strategisch aanpakken. Hoewel strategisch personeelsbeleid binnen onderwijs alsmat aan belang wint, blijkt de meerderheid van schoolleiders er niet in te slagen om de schooldoelen in hun personeelsbeleid te integreren. Bovendien is het opvallend om te zien dat de helft van de schoolleiders in dit onderzoek in het administratieve HRM type werd geïdentificeerd. Dit wijst erop dat schoolleiders vaak nog sterk gefocust zijn op het volgen van bureaucratische regels in plaats van te anticiperen op beperkende omstandigheden of aandacht te besteden aan de noden van nieuwe leerkrachten of aan de eigen schooldoelen. Dit herbevestigt Bush's (1990) angst voor 'managerialisme' in de onderwijssector.

Ten tweede suggereert de typologie in dit onderzoek dat er een disharmonie is tussen

schoolleiders op basis van hun HR oriëntatie of overtuigingen over nieuwe leerkrachten. De helft van de schoolleiders in deze studie blijken de specifieke ontwikkelingsnoden van nieuwe leerkrachten te herkennen terwijl de andere helft van schoolleiders eerder geloven dat nieuwe leerkrachten enkel van de arbeidsmarkt geplukt of geselecteerd moeten worden. Dit sluit aan bij de resultaten van eerder onderzoek dat aantoonde dat schoolleiders de noden van nieuwe leerkrachten op het vlak van ondersteuning verschillend inschatten (Youngs, 2007).

Ten derde, gingen we binnen dit onderzoek op zoek naar verklaringen voor schillen in de strategische oriëntatie en HR oriëntatie van schoolleiders. Enerzijds toont deze studie aan dat schoolleiders geconfronteerd worden met verschillende barrières (bv. lerarentekort, weinig middelen en tijd, ...) die maken dat het implementeren van strategisch personeelsbeleid uitdagend is binnen onderwijs. Anderzijds wijst de analyse van de interviews erop dat schoolleiders hun positie in één van de vier types van personeelsbeleid gerelateerd is aan de manier waarop schoolleiders externe barrières percipiëren en hierop reageren. De schoolleiders binnen het administratieve en ontwikkelingsgerichte HRM type, enerzijds, blijken zich neer te leggen bij de verschillende barrières waar ze tegenaan lopen. Daardoor verschuiven de schooldoelen volledig naar de achtergrond. Binnen het administratieve type focussen ze daarom enkel nog op wat ze "moeten" doen, namelijk het volgen van de administratieve regels, maar niet op wat ze mogelijk "kunnen" doen. Binnen het ontwikkelingsgerichte type focussen ze daarentegen op de interne noden van nieuwe leerkrachten. Ze staan erop dat leerkrachten meer kansen krijgen maar daardoor slagen ze er niet in om de eigen schooldoelen te bereiken. Schoolleiders binnen het strategisch

en strategisch-ontwikkelingsgerichte type, anderzijds, proberen het personeelsbeleid zoveel mogelijk af te stemmen op de schooldoelen waardoor een proactief beleid nodig is. Het lijkt erop dat schoolleiders in deze strategische types de uitdagingen minder als echte barrières voor hun personeelsbeleid aanschouwen. Dit impliceert dat de uitdagingen waar schoolleiders de dag van vandaag voor staan niet onoverkoombaar zijn. In navolging van Donaldson (2013), geloven we dat het menselijk kapitaal van de schoolleider (bv. zijn/ haar leiderschapsvaardigheden, doorzettingsvermogen, geloof in eigen capaciteiten, ...) een enorm grote rol speelt in de manier waarop hij/zij uitdagingen in het personeelsbeleid aangaat.

In dit verband is het ook opvallend om te zien dat schoolleiders uit vergelijkbare contexten (bv. hetzelfde onderwijsnet, hetzelfde aantal SES-leerlingen, dezelfde ligging van de school) in verschillende HRM types geplaatst werden. Dit wijst opnieuw op de zeer belangrijke rol van schoolleiders in het omgaan met contextfactoren en het installeren van een strategisch personeelsbeleid.

Uiteraard is onze studie onderhevig aan een aantal beperkingen die niet uit het oog mogen verloren worden. Ten eerste zijn deze resultaten enkel gebaseerd op interviews met schoolleiders. Het observeren van schoolleiders of het onderzoeken van perspectieven van verschillende actoren binnen de school (bv. leerkrachten, leden van het schoolbestuur, de scholengemeenschap, pedagogische begeleiders) zou extra informatie kunnen opleveren om te onderzoeken of de visie van schoolleiders overeenkomt met wat er werkelijk gebeurt binnen de school of hoe het personeelsbeleid ervaren wordt binnen de school. Bovendien is het belangrijk om in verder onderzoek ook kwantitatieve gegevens

te verzamelen zodat de veralgemeenbaarheid van deze resultaten kan getest worden. Tenslotte is dit onderzoek beperkt tot het basisonderwijs. Mogelijks installeren schoolleiders binnen het secundair onderwijs hun personeelsbeleid op een verschillende manier omdat ze geconfronteerd worden met andere uitdagingen. Verder onderzoek binnen andere onderwijsniveaus zou in dit verband interessant kunnen zijn.

Niettegenstaande deze beperkingen kan deze studie een bijdrage leveren aan de onderwijspraktijk. Omdat deze studie aantoont dat schoolleiders een zeer centrale rol spelen in het personeelsbeleid van nieuwe leerkrachten denken we dat het belangrijk is dat bij de selectie en aanwerving van schoolleiders HRM vaardigheden van kandidaat-schoolleiders centraal staan. In Vlaanderen wordt heel wat autonomie gegeven aan schoolleiders om hun personeelsbeleid vorm te geven. Daarom is het belangrijk dat schoolbesturen voldoende aandacht besteden aan de kennis, vaardigheden en ondersteuning die nodig is voor het installeren van een strategisch personeelsbeleid. Ten tweede toont deze studie aan dat schoolleiders niet veel tijd besteden aan personeelsbeleid veroorzaakt door de verhoogde job-verwachtingen als schoolleider. In navolging van Milanowski & Kimball (2010) denken we dat het belang benadrukken van een strategisch personeelsbeleid niet genoeg is. We zijn van mening dat: 1) schoolleiders meer ondersteund zouden moeten worden in het installeren van een strategisch personeelsbeleid; 2) ze meer tijd zouden moeten kunnen krijgen om doordacht met personeelsbeleid mee bezig te zijn en; 3) er meer klemtoon zou moeten gelegd worden op het installeren van een strategisch personeelsbeleid in de nascholing en opleiding van schoolleiders. Het nascholen

van schoolleiders zou nuttig kunnen zijn om in de eerste plaats op het belang van de schoolleider én het belang van een coherente set van personeelspraktijken te wijzen. Met dit laatste is het eventueel mogelijk om het algemene beeld van personeelsbeleid dat bestaat uit losse geïsoleerde personeelspraktijken te veranderen. Daarnaast zouden nascholers en begeleiders schoolleiders kunnen helpen meer bewust te worden van de manier waarop ze hun eigen personeelsbeleid vormgeven. De types van personeelsbeleid in deze studie kunnen helpen om de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van het personeelsbeleid in hun eigen school bloot te leggen. Bovendien kan het reflecteren over de eigen praktijk en dat van anderen helpen om na te denken over hoe ze het anders kunnen aanpakken in de toekomst. Het veranderen van de huidige praktijk kunnen schoolleiders echter niet alleen. Samen met nascholers, begeleiders, leerkrachten zouden schoolleiders kunnen ondersteund worden in het aangaan van de uitdagingen waarvoor ze alle dagen staan.



Gelieve naar dit artikel te verwijzen als volgt:  
**Vekeman, E. & Devos, G. (2015). *Types van personeelsbeleid voor nieuwe leerkrachten in het Vlaamse basisonderwijs*. Universiteit Gent: Bellon**



## Bibliografie

- Boyd D, Lankford H, Loeb S, Ronfeldt M and Wyckoff J (2011) The role of teacher quality in retention and hiring: Using applications to transfer to uncover preferences of teachers and schools. *Journal of Policy Analysis and Management* 30(1): 88-110
- Bush T (1999) Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990's. *Educational Management and Administration* 27(3): 239-252.
- Curtis RE and Wurtzel J (2010) *Teaching talent. A visionary framework for human capital in education*. Cambridge, CA: Harvard Education Press.
- DeArmond M, Gross B and Goldhaber D (2010) Is it better to be good or lucky? Decentralized teacher selection in 10 elementary schools. *Educational Administration Quarterly* 46(3): 322-362.
- Donaldson ML (2013) Principals' approaches to cultivating teacher effectiveness: Constraints and opportunities in hiring, assigning, evaluating and developing teachers. *Educational Administration Quarterly* 49(5): 838-882
- Feiman-Nemser S (2001) From preparation to practice: Designing a continuum to strengthen and sustain teaching. *Teachers College Record* 103:1013-1055.
- Horng E and Loeb S (2010) New Thinking about Instructional Leadership. *Phi Delta Kappan* 92(3): 66-69.
- Johnson SM, Birkeland S, Kardos SM, Kauffman D, Liu E and Peske HG (2001) *Retaining the Next Generation of Teachers: The Importance of School-Based Support*. Harvard Education Letter.
- Kwan P (2009) Beginning teachers' perceptions of school human resource practices. *Asia Pacific Journal of Education* 29(3): 373-386.
- Lankford H, Loeb S and Wyckoff J (2002) Teacher sorting and the plight of urban schools: A descriptive analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 24(1): 37-62.
- Leisink P and Boselie P (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voorgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO).
- Liu E and Johnson SM (2006) New teachers' experiences of hiring: Late, rushed, and information-poor. *Educational Administration Quarterly* 42(3): 324-360.
- Loeb S, Kalogrides D and Bêteille T (2012) Effective schools: Teacher Hiring, Assignment, Development, and Retention. *Education Finance and Policy* 7(3): 269-304.
- Milanowski A and Kimball S (2010) The principal as human capital manager: Lessons from the private sector. In: Curtis RE and Wurtzel J (eds) *Teaching talent: A visionary framework for human capital in education*. Cambridge, MA: Harvard Education Press, pp.69-90.
- Miles M and Huberman M (1994) *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Schwartz R, Hernandez M and Ngo J (2010) Attracting and retaining strong teachers. In: Curtis RE and Wurtzel J (eds) *Teaching talent. A visionary framework for human capital in education*. Cambridge, MA: Harvard Education Press, pp.113-128.
- Smylie MA and Wenzel S (2006) *Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Chicago: Consortium on Chicago School Research.
- TALIS (2008) *The Experience of New Teachers. Results from TALIS 2008*. Paris: OECD.
- Wright PM and Snell SA (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resources management. *Academy of Management Review* 23(4): 756-772.
- Wright PM, Dunford BB and Snell SA (2001) Human resources and the resource based view of firm. *Journal of Management* 27(6): 701-721.
- Youngs P (2007) How elementary principals' beliefs and actions influence new teachers' experiences. *Educational Administration Quarterly* 43(1): 101-1