

# Onderwijscoördinatie van de Zusters van Berlaar Boekbesprekingen bij de **23<sup>ste</sup>** **Nieuwsbrief van Januari 2010**

Een uitvoerige bespreking gewijd aan één boek...? Jazeker, het is dan ook een kanjer van 346 bladzijden uitgegeven in de reeks *Praktijkboeken voor schoolontwikkeling* van Plantyn.

Eindredacteuren zijn het Antwerpse DPB-duo Jan Baeten en Ria Van Looveren. Het boek kadert in de nog nieuwe regelgeving van functionering en evaluatie, zoals tot stand gekomen na toevoeging van de hoofdstukken V bis en V ter aan het Decreet Rechtspositie van 27 maart 1991.

Jan Baeten is directeur van DPB-Antwerpen en begeleidt zowel scholen als scholengemeenschappen.

Ria Van Looveren is bij diezelfde DPB actief als vakbegeleider geschiedenis, als schoolbegeleider en, zoals haar directeur, ook als ankerfiguur in enkele scholengemeenschappen<sup>1</sup>.

Beiden zijn dan ook de geknipte personen om, doorheen de verhaallijn én de veelheid aan auteurs het cement van de binding te zijn en het boek als een ferm geheel neer te zetten.

Niet alleen op het vlak van tijdsmanagement legt deze nieuwe regelgeving bijkomende last op directieschouders, maar bovendien bestaat er veel koudwatervrees bij alle partijen. Dit boek, dat uitgaat van een positieve kijk op de personeelsevaluatie – zie de titel! – komt dan ook tegemoet aan een grote nood en verdient door de inhoudelijke rijkdom en variatie aan invalshoeken de nodige aandacht.

Het boek werd geïntroduceerd tijdens een geslaagde studiedag te Retie in *De Linde* op 23 januari 2009. Via [www.knooppunt.net](http://www.knooppunt.net) is er bovendien een website aan het boek verbonden zodat interactief heel wat materiaal beschikbaar is en kennis en ervaring kan uitgewisseld worden. Op de pagina na de kaftomslag vindt de lezer een code waarmee hij, binnen de juist vernoemde website, naar een interessante reeks documenten en formulieren kan gaan. Recentelijk (najaar 2009) werden de beschikbare bestanden geactualiseerd.

Je ziet, beste lezer, elke school die integraal personeelsbeleid ernstig neemt moet dit boek in huis hebben en alle ingrediënten zijn dan ook aanwezig om aan dit werk een aparte bundel te wijden in onze ondertussen uitgebreide reeks "Boekbesprekingen" bij de Nieuwsbrieven van de Onderwijscoördinatie.



---

<sup>1</sup> Zie ook [www.dsko.be](http://www.dsko.be)

Jan Baeten en Ria Van Looveren,  
**Personeelsevaluatie als positief  
gegeven**, Mechelen, Plantyn, 2008

Dit boek opent met verschillende introducties van ruim 20 bladzijden, maar voor het goed begrip lees je die inderdaad best vooraf.

- Op bladzijde 2 vind je de verwijzing naar de website, daar komen we later op terug.
- Pagina's 3 tot 5 geven de inhoud weer – het boek valt uiteen in vier hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is veruit het langste.
- In de algemene inleiding (pp. 7 – 14) geven beide auteurs de grote contouren adequaat weer: vier hoofdstukken en vier perspectieven die daar een spoor doorheen trekken.
- Iconen en beelden dragen bij tot de herkenbaarheid: om welk soort bijdrage gaat het, wie schreef, waar vind je meer info...? Je vindt deze beelden en hun verklaring op pagina's 15 - 18.
- En tot slot vind je de inhoud van de website op het moment van publicatie, maar ondertussen geactualiseerd en aangevuld, op pp. 19 – 20) en de in onderwijs schier onvermijdelijke lijst met afkortingen (pp. 21 – 22).

En nu op naar het eerste hoofdstuk: **Integraal personeelsbeleid** (pp. 23 – 178)!

Functionering en evaluatie staat niet los van integraal personeelsbeleid en de negen domeinen die prof. Devos erin onderscheidt. Merk op dat in de nascholing die de DPB gaf aan zowel directies (in dagsessies) als aan bestuurders (in avondsessies) ook werd uitgegaan van deze 9 domeinen:

- Selectie
- Opvang van nieuwe leraren
- Taak- en functieverdeling
- Prestatiebeoordeling
- Nascholing
- Promotie/compensatiebeleid
- Ontslag
- Communicatie
- Onderwijsinnovatie.

Door uit te gaan van deze 9 domeinen van integraal

personeelsbeleid wordt meteen duidelijk dat personeelsevaluatie een deel is van het geheel en zelfs het sluitstuk. Knip evaluatie weg uit de rest en het wordt eerder zinloos!

Doorheen het boek levert Marit Goossens<sup>2</sup> 7 bijdragen. Als expert inzake training in functionering en evaluatie in zowel scholen als bedrijven, is zij de perfecte gids om een aantal basisartikelen in dit boek te plegen.



Zelf mocht ik een nascholingsessie meemaken in SG Aarschot-Betekom (17.02.2009). Al vlug werd het voor de deelnemers duidelijk dat Marit het goede evenwicht vindt tussen theoretische benadering en praktische oefensessies. Terecht las ik ergens dat zij "prominent medeauteur" is van het boek dat we hier bespreken.

In dit eerste hoofdstuk geeft zij een bijdrage over het voeren van sollicitatiegesprekken (pp. 28 – 34) en over de kunst van de techniek van het functioneringsgesprek (pp. 95 – 99). Goossens' artikels zijn nooit te lang, vervelen niet en vatten in duidelijke steekwoorden samen wat echt belangrijk is.

En over de soorten gesprekken in het algemeen vind je een prima synopsis in het artikel "De gesprekkenlijn" (pp. 81 – 85). Rondom dit alles zijn de andere auteurs geweven: leden van schoolbesturen, CoDi's en directieleden, ook van andere netten, begeleiders, de "Hollandse maatjes" (leuke vondst!) van het Marklandcollege – ze leveren allen praktijkgetuigenissen en *good*

<sup>2</sup> Gosky training advies coaching – uitvoerige informatie vindt men op [www.gosky.be](http://www.gosky.be).

*practice*, maar ze zijn absoluut niet te benauwd om ook het vele proberen, zoeken en falen weer te geven. Niets oogt "te" opgesmukt, de auteurs zijn eerlijk geweest met zichzelf ... en dus ook met hun doelpubliek.

Ik wil ook uitdrukkelijk mijn tevredenheid uitdrukken over het feit dat schoolbesturen de plaats krijgen in dit werk die hen toekomt (al hadden we van DPB-Antwerpen niet anders verwacht, natuurlijk...): de bijdragen van collega's Roger Haest (Annuntiaten Heverlee) en Patrick De Keulenaer (KVO-scholen) zijn degelijke werkstukken die een ernstige praktijk en reflectie van het schoolbestuur aangeven: *Prestatiebeoordeling als schakel binnen IPB* (R. Haest) vind je op pp. 86 – 89 en *Personeelsbeleid en ... 'wat een bestuurder lijden/leiden kan'* (P. De Keulenaer) op pp. 133 – 138. Hier mag ik toch ook mijn eigen bijdrage vermelden over de procedure die de groep 'Berlaar' volgt bij het aanstellen van directieleden (pp. 140 – 145).

Maar ik wil nog één artikel speciaal in de kijker stellen uit dit eerste hoofdstuk: *Functioneringsgesprekken in een middelgrote school* (pp. 105 – 110), van de hand van Michel De Laet, de AIDi van Klein Seminarie Hoogstraten. De Laet geeft op een klare wijze de praktijk met functioneringsgesprekken weer in zijn school<sup>3</sup>. Bijzonder interessant zijn de aandachtspunten die hij weergeeft alsook de dreigende valkuilen die een gesprek kunnen doen mislukken mét aanwijzingen hoe die valkuilen te vermijden. Boeiend! Zeker voor (nieuwe) directieleden die hun weg nog moeten vinden! Niet voor niets staat 'de verstoorte relatie' bovenaan bij de mogelijke valkuilen. Reeds in de late jaren '80, begin jaren '90, toen ik een zesdaagse opleiding volgde bij VOCA, de vormingscel van Caritas, deed organisatiepsycholoog Rob Winters

<sup>3</sup> Onderaan pagina 106 uit de auteur de (terechte) wens om leden van het middenkader ook de taak van eerste evaluator te laten opnemen, ondertussen weten we dat dit decretaal niet mogelijk is.

ons dit adagium uit het hoofd leren: **het eindresultaat van een functioneringsgesprek is negatief als het doel bereikt is ten koste van de relatie.**

Wijze woorden om over na te denken en meteen een goede overgang om naar hoofdstuk 2 te gaan.



Het tweede hoofdstuk gaat op zoek naar **een valide en betrouwbaar beoordelingssysteem** (pp. 179 – 255). Ook hier een prima mixt van auteurs en van inhoud, maar de eindredacteuren Baeten en Van Looveren houden hier de pen zelf stevig vast, en terecht! Het inleidende artikel is van de hand van Alois Van Loon (Vorselaar). Hij behandelt de relatie tussen personeelsevaluatie en pedagogisch project (pp. 184 – 189), de juiste intro omdat functiebeschrijvingen stevast uitgaan van het pedagogisch project van de school.

In de focus op vijf stappen in de evaluatieprocedure nemen de beide eindredacteuren er drie van de vijf voor hun rekening, terwijl Marit Goossens met haar artikel *Het evaluatiegesprek* (pp. 239 – 245) een prima inleiding geeft op aard, doel en werkwijze van zo'n gesprek. De vier andere zijn:

- Opstellen en toepassen van criteria
- Het verzamelen van criteria en het omgaan met bronnen
- Criteria en weging
- De beoordeling als beslissing.

Hier komt natuurlijk de moeilijke oefening naar boven van de bronnen waarop men zich baseert bij het

uitspreken van een beoordeling voldoende of onvoldoende. De term 'getrianguleerd' valt op pagina 190, maar is o.i. nog nergens verklaard, daarvoor moeten we wachten tot het kader op pagina 208. De 'sluiscriteria' zoals weergegeven in het artikel van Jan De Maeyer (pp. 218 - 227) zijn uitermate interessant - lees vooral de omschrijvingen op pagina's 224 en 225 ... je kan er echt heel wat mee doen! - maar wat ik niet begrijp zijn de minscores ... dat wordt nergens verklaard.

Een speciale vermelding verdient het artikel vanuit de Gemeentelijke Tuinbouwschool van Merchtem onder de titel *De beoordeling als beslissing* (pp. 228 - 238): ook hier betreft het een bijdrage die eerst en vooral BRUIKBAAR is in de dagelijkse praktijk ... zeg nu zelf, wat kan men meer verwachten van een praktijkboek...? Basisstelling van het artikel is: **Je beoordeelt niet de persoon, wel zijn prestaties en gedrag.** Hoewel het decreet het enkel over 'voldoende - onvoldoende' heeft, hanteert men hier een vierdelige schaal: *onvoldoende, voldoende, goed en uitstekend*. Immers, wie voldoende heeft, kan nog beter. Het gaat erom mensen uit te dagen tot meer! Alle documenten/instrumenten worden aan deze vier beoordelingen getoetst. Beheersing van tijd, eigen taalgebruik of orde, netheid en stiptheid, alternatieve evaluatievormen: wat is voldoende, en hoe kan het goed, tot zelfs uitstekend? Op deze wijze worden tientallen items gescreend, wel erg uitgebreid doch uitdagend voor wie zijn opdracht ter harte neemt en op zijn/haar beurt het beste voor de leerlingen wil!

Maar we kunnen dit tweede hoofdstuk niet verlaten zonder melding te maken van VVKSO-medewerker Bernadette Van De Steene. In haar gedegen werkstuk analyseert ze tien aandachtspunten waarop dient gelet bij introductie van de nieuwe reglementering (pp. 191 - 195).

### **Hebben evaluatoren supporters?**

Zo luidt de vraag van Hoofdstuk 3 (pp. 259 - 299). Vanuit verschillende oogpunten - bv. onderzoeker Geert Devos en DBP-begeleider Bart Debbaut, wordt evaluatie en IPB bekeken. Ook hier spelen de laatste wijzigingen aan het decreet parten, want op pagina 264 stelt Geert Devos "de functioneringsgesprekken niet verplicht, tenzij op uitdrukkelijke vraag van de leerkracht, maar wel aangeraden". Ondertussen leert het decreet<sup>4</sup> in art. 47 ter §4, sub 2° dat de eerste evaluator als voornaamste taak het coachen van het personeelslid heeft en dat "het houden van functioneringsgesprekken een onderdeel van deze taak is". Geert Devos en zijn assistente Melissa Tuytens voerden een onderzoek naar hoe leerkrachten aankijken tegen functionering en evaluatie. Een degelijk werkstuk maar ... op basis van gegevens van 37 Vlaamse scholen en 610 leerkrachten die hun vragenlijst inzonden. Naar representativiteit wil ik daar toch een kanttekening bij zetten... Maar hun conclusie dat het de directeur is die enorm bepalend is voor de implementatie van de nieuwe regelgeving kunnen we alleen maar beamen.

Weer een andere invalshoek levert Danny Billen (DPB Hasselt). Hij schrijft zijn tekst op de eerste plaats namens DIVO<sup>5</sup>, en hij stelt dat het voeren van functioneringsgesprekken "kwaliteitszorg voor de directeur betekent" maar ook "kwaliteitszorgen van de directeur" (pp. 271 - 274). Eerlijk gezegd vind ik het hier en daar wat overtrokken. De directeur wordt beschreven "alleen als hij staat op eenzame hoogte". Kom zeg, heel veel scholen hebben een directieteam waarvan ook de adjunct en de TAC deel uitmaken, en er is de Raad van

<sup>4</sup> Decreet houdende dringende maatregelen met betrekking tot functiebeschrijving en evaluatie in het onderwijs (10 juli 2007)

<sup>5</sup> Directies Vrij Onderwijs - deze organisatie vertegenwoordigt een grote groep directies van vrije secundaire scholen (voorzitter is Eddy De Laet)

Directeurs van de scholengemeenschap, waar enorm veel uitgewisseld wordt. En er zijn de schoolbesturen, waar veel gedreven en gemotiveerde mensen hun directie ondersteunen. Dat het verslag van het gesprek "voor akkoord" moet ondertekend worden (p. 273) zal wel een lapsus zijn, maar bij de schoolbesturen - die als 'rechter' worden omschreven (ook op p. 273), wat ze als tweede evaluator allerminst zijn - getuigt Billen van onvoldoende kennis die hij als schoolbegeleider toch zou moeten hebben. Immers, hij stelt zich de vraag "Zijn onze schoolbesturen hier klaar voor? Kennen zij voldoende het onderwijsveld?" Hier dient toch minstens aangevuld dat dit in zijn ongenueanceerde veralgemening denigrerend overkomt. Niet alleen werken heel wat schoolbesturen met professionele medewerkers die het onderwijsveld door en door kennen - zeker zij die scholen en netwerking hebben over de diocesen heen - maar ook wordt hier de grote inspanning over het hoofd gezien die VIMKO en DPB's doen in verband met opleiding en nascholing inzake functionering en evaluatie. DIVO wordt hier wel heel belerend...

Met het artikel van Jos Van Der Hoeven, onder de titel "Zuivere doelstellingen vragen ook zuivere toepassing!" (pp. 283 - 290) komen we in een heel andere toon. Eerlijk gezegd, ik heb er moeite mee. Uit de tekst springt ontegensprekelijk weinig vertrouwen uit en veel verzuring. Het artikel is bovendien in een vrij eisende stijl geschreven. De toevoeging van instellingsgebonden opdrachten noemt hij een mogelijke "schending van het gelijkheidsbeginsel", lieve deugd! Dit is echt spijkers op laag water zoeken want talloze leerkrachten doen deze taken al jarenlang vrijwillig, gaarne en uitstekend. Het zijn juist dergelijke uitspraken die de gratuite inzet ondermijnen!

Dit weinig inspirerende artikel brengt me tot drie conclusies:

- het is nog een mijlenverre tocht naar een globale schoolopdracht die niet meer uitgedrukt is in een

archaïsche breuk en een potsierlijke ponderatietabel. De onderwijsminister die dat durft aan te pakken, zal moeten moedig zijn...

- Men kan zich toch wel afvragen of een dergelijke tekst thuishoort in een praktijkboek als dit.
- Het is misschien raadzaam dat COC eens ten volle tot het besef komt dat leraren die ondermaats presteren een onvoldoende moeten kunnen krijgen. Punt.

We vermoeden dat de samenstellers ook wel iets hebben gevoeld want in hun Besluit bij dit hoofdstuk op pagina 299 luidt het "De personeelsleden kunnen dat<sup>6</sup> beter als de omstaanders en de belangenverenigingen dat ook doen."

En gelukkig was er toen Beatrijs Pletinck... Inderdaad, dit derde hoofdstuk afsluiten is voor de directeur van de juridische dienst van het VSKO. Wordt de personeelsevaluatie de volgende stap in de juridisering? vraagt ze zich af (pp. 290 - 298) en dat bekeken door de bril van de pedagogische begeleider. Vertrekkend vanuit het wettelijk kader, maakt Pletinck goed het onderscheid duidelijk tussen 'beroepsgeheim' en 'discretieplicht' en verklaart ze adequaat het onderscheid tussen een echte tekortkoming op het vlak van functioneren of een tuchtrechterlijke tekortkoming. Het eindadvies is dan ook "Relationele conflicten worden nooit opgelost via een formele juridische procedure".

Op vraag van beide eindredacteuren maakte ook ikzelf een bijdrage voor dit derde deel: Baeten en Van Looveren vroegen een dubbele SWOT-analyse te maken: kijken naar de eigen organisatie, de koepelwerking 'Berlaar' en vervolgens vanuit de eigen organisatie kijken naar scholengemeenschappen (pp. 275 - 282). Eerlijk gezegd, we hebben er wel op gewroet en het is allicht ook geen makkelijke lectuur, maar

---

<sup>6</sup> bedoeld wordt: condities helpen vervullen die leiden tot een professionele cultuur.

achter de synthese (p. 282) staan we nog steeds voor de volle 100%:

- Maak van de scholengemeenschap een netwerk van verbindingen en bewandel de weg van 'contract' naar 'verbond'
- Sta toe dat deze weg tijd vraagt
- Niet de structuur van de organisatie is het voornaamste, wel de graad van samenwerking
- Vermijd dat scholengemeenschappen een waterhoofd ontwikkelen – zet de middelen maximaal in in de scholen
- Besteed niet alleen aandacht aan technische kwesties maar ook aan pedagogische en inhoudelijke onderwerpen, gelinkt aan de rijkdom van de opvoedingsprojecten.

En zo bereiken we het laatste hoofdstuk: **Surplus, support en andere toemaatjes** (pp. 301 – 342). Hier geven verschillende auteurs algemene gesprekstechnische tips, strategische suggesties, procedures en modellen. De gesprekstechnische kant wordt belicht in de laatste bijdrage van Marit Goossens (pp. 305 – 313). Het "360° feedback evaluatie-instrument" van het Markland College (Oudenbosch, NL) biedt een enorm aanbod voor feedback (pp. 319 – 328). Het is boeiend, maar het vraagt ook een enorme discipline en ... zelfrelativering/zelfkennis. De vraag is of het Vlaamse onderwijs daar rijp voor is...

Ik kan het niet laten om uit het artikel van Annette Schwartzmans te citeren, nog zo'n Hollands maatje, waar zij de Nederlandse situatie snedig analyseert (pp. 338 – 341) en op pagina 339 schrijft: "*Inmiddels bepleit de overheid nu, anno 2008, op basis van onlustgevoelens weer kleinere scholen.*"<sup>7</sup>

In het algemeen besluit (p. 343) vindt de lezer een korte krachtige samenvatting met de vier rode draden.

<sup>7</sup> Zie ook 'De menselijke maat in het onderwijs' vanwege het Nederlandse Ministerie van Onderwijs, te vinden op [www.nieuwsbank.nl](http://www.nieuwsbank.nl).

## RETIE – 23 JANUARI 2009

De presentatie van het boek vond plaats te Retie, *De linde* op vrijdag 23 januari 2009.

Als lancering van dit praktijkboek mag de dag geslaagd genoemd worden: naast inleidingen in plenum kon men negen werkwinkels volgen. De namiddag sloot aan met een interessant debat over 'kosten en baten van de verplichte personeelsevaluatie' waarbij drie netten vertegenwoordigd waren.

De aanwezigheid van minister Frank Vandenbroucke aan het einde van de dag was zeker een voltreffer. Hij bewees nog maar eens positief te kunnen inspelen op dergelijke initiatieven én de onderwijsmaterie goed te beheersen...

## WEBSITE

Zoals in het begin geschreven, is er via [www.knooppunt.net](http://www.knooppunt.net) een digitaal werkforum gekoppeld aan dit boek. Na recente aanvulling vind je er een uitgebreide reeks modellen die naar smaak van elke school kunnen aangepast worden.

Maar ook de inbreng van de verschillende sprekers die aan de voorstelling op 23 januari deelnamen, zijn ondertussen toegevoegd. Het is de bedoeling dat de informatie up to date blijft en dat nog bijdragen worden aangeleverd die kunnen worden toegevoegd.



Met volle overtuiging bevelen we dit boek aan! Het mag gezegd dat de beide eindredacteuren in hun opzet geslaagd zijn: een bontkleurig boekje van gevarieerde bijdragen, de meeste op en top bruikbaar. Natuurlijk betekent veel auteurs ook uiteenlopende stijl en kwaliteit, maar men is erin geslaagd dankzij de prima bindteksten het geheel tot één coherent boek te maken met een duidelijke en positieve visie op personeelsbeleid en evaluatie als onderdeel daarvan.

Jan Van Deuren