

1.6.1 Een eigen en misschien wat eigenzinnige visie op de directiekeuze

Promotie- en compensatiebeleid bij de zusters van Berlaar

Jan Van Deuren



Jan Van Deuren is onderwijscoördinator voor de scholen van de zusters van Berlaar. In die opdracht zit hij in alle vzw-inrichtende machten van de congregatie en vertegenwoordigt die ook in de comités van inrichtende machten van de betrokken scholengemeenschappen. Jan Van Deuren is ook lid van verschillende beleidsorganen in het VSKO.



1

De cruciale rol van de leidinggevendenden in scholen vraagt dat de keuze van nieuwe directeurs of adjuncten zorgvuldig gebeurt. De Zusters van Berlaar vinden het belangrijk dat er leiding wordt gegeven door mensen die de school dragen, maar ook gedragen zijn door de school.

De promotie tot adjunct-directeur of directeur vanuit het korps is het resultaat van een selectieprocedure waarin een gesprek met alle betrokkenen de kern is.

We durven veronderstellen dat de criteria voor de selectie van de leraar in deze congregatie gebeiteld zijn en concentrisch sporen met de criteria van een (eigen) schooldirectie. 'TPB avant la lettre' of 'gewoon goed bestuur op de tand van het tijdsgewricht'?

Ingrediënten en smaakmakers ...

De groep scholen waaraan dit getuigenis gelinkt is, heeft een gemeenschappelijke sturing vanuit het opvoedingsproject van de stichters¹. Daarnaast kunnen de scholen, bestuurd door in totaal negen vzw-inrichtende machten, op heel wat ondersteuning rekenen op het vlak van verzekeringen, contracten, bouw- en verbouwingsprojecten en dagelijkse beschikbaarheid van de onderwijscoördinator. Ook rond opvoedingsproject en pastoraal is er regelmatig een eigen aanbod. De casus die hieronder wordt beschreven, zegt ook iets over de wijze van schoolbestuur vormen. Naast inbreng binnen de eigen koepelwerking, worden (nieuwe) bestuurders ook aangemoedigd om aan de initiatieven van bisdom en VSKO deel te nemen. Tweemaal per schooljaar komen de directies samen – apart voor basis- en secundair onderwijs – en ondertussen is er een stevige traditie gegroeid van een informatieve nieuwsbrief met uitvoerige katernen, boekbesprekingen, specifiek voor directies, schoolbesturen en leerkrachten, waarin heel wat actuele thema's worden aangereikt.

1 Voor wie het wil nalezen, zie www.zusters-berlaar.be, klik op 'scholen'

Omdat de directeur de spilfiguur is van het hele schoolgebeuren, heeft de stichtende congregatie in de loop der jaren een eigen en misschien wel wat eigenzinnige visie ontwikkeld op het aanstellen in een bevorderingsambt (directeur, adjunct-directeur en soms ook TAC).
De twee uitgangspunten zijn duidelijk:



De keuze biedt het schoolbestuur de kans om uitvoerig contact te nemen met het leerkrachtenteam. Een directeur moet breed gedragen zijn door het korps.

Een bereiding die tijd mag kosten ...

Omdat het proces dat hieronder beschreven wordt, bij onze directieleden genoegzaam bekend is, vragen wij hen hun plannen tot uitstappen uit het actieve circuit tijdig mee te delen. Nadat de procedure op de raad van bestuur van het desbetreffende instituut grondig is voorbereid, wordt een personeelsvergadering belegd. Daar wordt door de onderwijscoördinator of de voorzitter van het schoolbestuur de werkwijze grondig toegelicht. Iedereen ontvangt een brief met informatie, een blad met twee vragen, een lijst met personeelsleden én een gefrankeerde omslag. Er wordt een stevige oproep gedaan om mee te werken en om voor één keer geen groepswerk te maken ...

De twee vragen luiden:

Wat vindt u op dit moment belangrijk in het profiel van de nieuwe (adjunct-)directeur?
Duid op bijgaande lijst maximaal twee (of drie) namen aan van collega's die volgens u geschikt zijn voor de functie. Men kan dit ook kort motiveren.

Op twee elementen wordt klaar en duidelijk de nadruk gelegd:

- het is geen verkiezing, maar de ploeg geeft wel de richting aan;
- het is uiteindelijk de algemene vergadering van de vzw-inrichtende macht die de eindbeslissing neemt.

Ondertussen werd ervoor gezorgd dat, op het moment van de personeelsvergadering, het *profiel* reeds door de schoolraad werd besproken, zodat eventuele wijzigingen of aanpassingen konden worden aangebracht. Het betreft hier een basistekst, reeds vele malen aangepast, die trouwens zelf ontstond op basis van andere modellen en die er bij de laatste procedure (voorjaar 2008) als volgt uitzag:

- Een christelijk geïnspireerd iemand, die bereid is tot christelijk engagement.
- Hij/zij verdedigt en concretiseert het congregationeel opvoedingsproject *Hart van God op aarde zijn* en het pedagogisch project van de school.
- Hij/zij heeft als bekwaamheidsbewijs een diploma hoger onderwijs van het korte of lange type en een getuigschrift van pedagogische bekwaamheid.
- Hij/zij heeft op 1 september 200. een dienstanciënniteit in onderwijs van minstens .. jaar en is tevens voor een halve opdracht vast benoemd.
- Hij/zij heeft organisatorische en leidinggevende capaciteiten.

- Hij/zij kan bezielen en inspireren.
- Hij/zij moet waken over kwalitatief hoogstaande leerprocessen.
- Hij/zij beschikt over een groot moreel gezag.
- Hij/zij kan het vertrouwen wekken, kan luisteren en bemiddelen bij conflicten.
- Hij/zij kan en durft standpunten in te nemen.
- Hij/zij staat open voor kritiek.
- Hij/zij staat open voor nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en in de maatschappij.
- Hij/zij houdt voeling met de wereld waarin de jongeren leven en zal de eigentijdse problemen in een juist opvoedkundig perspectief proberen te plaatsen.
- Hij/zij is een enthousiast persoon met een grote werkkraft.
- Hij/zij is bekwaam tot overleg en samenwerking met het schoolbestuur en met alle overleg- en inspraakorganen van de school en van de scholengemeenschap.
- Hij/zij is bekwaam tot overleg en loyale samenwerking met de andere directieleden, de coördinatoren, de collega's.

Met de gefrankeerde omslag kan alles teruggezonden worden tegen een vastgestelde datum. Ook degenen die zelf hun kandidatuur willen stellen, doen dat tegen diezelfde datum.

En dan begint de verwerking ... een intense bezigheid waarbij wordt gepoogd om alle nuances goed in te schatten en te verwerken in een samenvattend document, samen met de naamlijst en eventuele spontane sollicitaties.

Dit document wordt aan de raad van bestuur en directies voorgelegd. Daarna volgt een onderhoud met de collega's die het meest werden aangestipt, en met de sollicitanten ... maar die staan doorgaans ook in de eerste reeks!

Twee leden van de raad van bestuur doen de gesprekken: de onderwijscoördinator is er steeds bij, de tweede is de voorzitter van de raad van bestuur of een lid van de congregatie die in dat schoolbestuur actief is. Deze gesprekken mogen beschouwd worden als *het kernstuk van de procedure*. Dus kiezen we een rustige plaats en nemen voldoende tijd. De basisvraagstelling is als volgt:

1. Verrast het je dat collega's jou vele malen opgaven als kandidaat en hoe sta je er zelf tegenover?
En/of: Waarom heb je gekandideerd voor deze job?
2. Hoe sta je tegenover de christelijke verankering en het opvoedingsproject van de school?
3. Hoe zie je de samenwerking met ... (= collega-directeur(s))?
4. *Schoolbestuur, congregatie, (basisschool)*: hoe zie jij deze participanten in het geheel van de school?
5. [Hier staat steeds een item dat als vraag naar boven komt uit de bevraging!]
6. Hoe zie jij de huidige plaats van het *Instituut* in het geheel van de scholengemeenschap?

Kort na deze gesprekken, zo mogelijk aansluitend, overlopen we het geheel met het huidige directieteam. Dat zij – zowel de blijver(s) als degene die er zal uitstappen – van kortbij betrokken worden, is essentieel in dit proces: we willen dat ze zich bij het gehele proces én bij de eindbeslissing goed voelen.

Stilaan passen alle puzzelstukjes in elkaar ... gewoonlijk volgt er nog een tweede gesprek met de persoon die langzaam maar zeker in het vizier komt. Dan sluit terug een raad van bestuur aan waarin we een uitvoerig verslag geven van de gesprekken en *tot een eindvoorstel komen aan de algemene vergadering*.

Bij die algemene vergadering wordt aan de hand van een uitvoerig document dat gezamenlijk overlopen wordt, het hele proces toegelicht. Daar dat nauwgezet gevoerd is, volgt er uiteraard een bevestiging. De neofiet, die we tegen een bepaald uur uitnodigen, wordt erbij geroepen, maakt meteen kennis met het voltallige schoolbestuur en krijgt een welkomstwoord, waarbij ook uitdrukkelijk wordt gevraagd of hij/zij de job aanvaardt. En daar mag dan op geklonken worden, want het is een belangrijk moment!



Een zorg die niet vergeten mag worden, is de nodige aandacht voor wie het niet geworden is: dit kan gevoelig liggen en moet met de nodige omzichtigheid benaderd worden. Het is immers belangrijk dat ook deze mensen goed blijven functioneren.

Proeverij ... bevalt uiteindelijk de smaak?

Naar onze mening biedt deze werkwijze, ook al vraagt het inzet van tijd en mensen, een aantal pluspunten waar je niet naast kunt kijken:

- De personeelsploeg maakt steeds in grote mate gebruik van de mogelijkheid om met het schoolbestuur te communiceren, de praktijk van de laatste jaren geeft cijfers van minimaal 66 % tot zelfs 90 % deelname, wat toch een zeer behoorlijke score is die blijk geeft van een grote betrokkenheid. Velen leveren een uitvoerige tekst af: men apprecieert in hoge mate deze unieke kans. Heel vaak is het voor het schoolbestuur een graadmeter van de hoge betrokkenheid die leerkrachten hebben met hun school.

Enkele citaten

'Het blijft een erg belangrijke opdracht van de school om vanuit een christelijke visie te werken aan onze toekomst en die van de leerlingen. Dat de nieuwe directie dit voor de volle 100 % dient te ondersteunen, lijkt mij een belangrijk aandachtspunt.'

'De directeur moet ook zijn eigen grenzen bewaken i.v.m. gezondheid, psychisch en emotioneel goed voelen. Dit is de basis waardoor je uitstraalt wat mensen aanmoedigt en inspireert tot verder groeien en inzet.'

'Ik hoop dat de hele procedure en de aanstelling kan geschieden in alle sereniteit. Ik hoop dat de personeelsgroep volwassen zal reageren en ik ben in ieder geval bereid me loyaal te blijven inzetten voor het belang van de school.'

'De vraag is m.i. niet wat het belangrijkste aandachtspunt is in het profiel van de directeur, maar wel de manier waarop de toekomstige directeur dit opvoedingsproject zal realiseren, kan verwezenlijken. Ook op deze vraag geeft het opvoedingsproject een duidelijk antwoord: bezielen, inspireren, motiveren en coördineren.'

'Verder denk ik dat onze school nood heeft aan iemand die beslissingen durft nemen en die er dan ook voor zorgt dat iedereen die beslissingen respecteert.'

'De directeur moet een duidelijke visie hebben op het thema 'zorg' in de school. Hoeveel zorgleerlingen kunnen opgenomen worden zonder dat de kwaliteit van het onderwijs voor de overige leerlingen eronder lijdt, m.a.w. waar ligt de grens van het haalbare? Het zijn vragen waarop de directeur en de school een visie moeten hebben.'

'Het laatste wat onze school kan gebruiken, is een koelbloedige manager.'

'Ik wens u veel succes bij het doornemen van al onze brieven. Hopelijk vindt u in ons leerkrachtenteam een geschikt persoon. Het zou fijn zijn dat iemand van ons het werk van X mag verder zetten.'

Nog even vermelden dat in basisscholen een '100 %-score mogelijk is: hier werd de bevraging al enkele keren mondeling gedaan, waarbij met elk teamlid een kwartiertje werd gesproken.

- De persoon die uiteindelijk de opdracht aanvaardt, mag zich in twee groepen opgenomen voelen. Enerzijds maakt hij of zij meteen deel uit van de directies van de eigen groep scholen en heeft hij/zij dus een stevige 'terugvalbasis' in het brede aanbod van econoom, onderwijscoördinatie en provinciaal bestuur van de congregatie. En anderzijds wordt men breed door de groep leerkrachten gedragen en is het keuzeprocess uiteindelijk een bevestiging. De praktijk wijst tot nog toe uit dat wie zelf kandideert, ook in het lijstje van de personeelsleden voorkomt - al beseffen we dat het ooit wel eens anders zou kunnen zijn ...
- Het feit dat je gesprekken voert met een vijftal mensen die het meest werden aangegeven, geeft je als bestuur de kans om je *grote waardering* voor deze mensen uit te drukken, ook al geven ze aan (op dat moment in hun loopbaan) te passen voor de job. Gewoonlijk gaat het om leerkrachten die al boven hun klaspraktijk uitsteken en bijvoorbeeld graadcoördinator zijn, zorgleerkracht of actief in allerlei werkgroepen.
- Door de gesprekken leer je als bestuur een aantal leerkrachten kennen die in de school belangrijke ankerpersonen zijn, anders zouden ze niet zo vaak aangegeven zijn. Hierin liggen dus ook toekomstkansen voor een bestuur: regelmatig passen mensen voor de job wegens de gezinslast met nog jonge kinderen. Soms geven ze zelf aan *'Nu niet, maar wie weet, binnen enkele jaren als zich nog eens een kans voordoet ...'*
- Vanuit onderwijscoördinatie en stichtende congregatie wordt steeds eerst voor een *interne* kandidaat gekozen en ook het gegeven 'scholengemeenschap' heeft ons nog niet op andere gedachten gebracht: ten eerste druk je zo vertrouwen in de ploeg uit en geef je aan dat er voldoende *knowhow* in huis is! Ten tweede zijn er al zo weinig promotiekansen in het onderwijs dat we sterk van oordeel zijn dat deze kansen eerst in eigen ploeg mogen verzilverd worden. En ten derde heeft dat natuurlijk ook te maken met het congregationeel opvoedingsproject en de vertrouwdheid daarmee. Levert de eerste ronde niets op, dan kan de vacature alsnog extern opengegooid worden.
- De personeelsleden hebben recht op een samenvatting van wat ze gezamenlijk ingebracht hebben. Ze krijgen dit alleszins schriftelijk, soms wordt dit ook mondeling toegelicht. De praktijk leert dat een dergelijke samenvatting heel wat bevat dat meteen in het schoolwerkplan (SWP) een plaatsje verdient ...



- Volgen twee directiewissels eerder vlug na elkaar, dan hoeft het de tweede keer geen nieuwe uitgebreide bevraging te zijn, dat is wat van het goede te veel.
- Tot slot geven we nog een evolutie weer van de laatste jaren. Binnen een tweekoppig directieteam werd bij een opvolging sterk gelet op de leeftijd: we gingen ervan uit dat de kandidaat toch circa 40 jaar oud moest zijn. De enige reden, van menselijke aard, was de optie om iemand niet vele jaren met een zware opdracht te belasten. Nu administratieve opsplitsingen teams van drie of zelfs vier personen hebben mogelijk gemaakt, stapten we daar van af. Er is nu meer verscheidenheid in leeftijd mogelijk, zodat je kunt vermijden dat twee mensen gelijktijdig uitstappen én zodat jongere directieleden de kans hebben gedurende enkele jaren in en warm te lopen!

Samengevat

- Personeelsploeg en directies actief en participatief betrekken doorheen het hele parcours!
- Het proces vraagt enige tijd en moet met zorg gevoerd worden.
- Indien mogelijk en haalbaar verdient een interne kandidaat de voorkeur.
- De procedure geeft veel voldoening aan alle partijen.

Slotsom ... welja, *the proof of the pudding is in the eating!* We vinden deze werkwijze een vat vol pluspunten dat al meermaals de praktijkproef doorstaan heeft. En we mogen ons gelukkig prijzen nog steeds mensen te vinden die ervoor kiezen een niet-evidente job met veel zin voor verantwoordelijkheid en uitdaging aan te gaan, en dat zonder een dertiende maand, dure reizen of een bedrijfswagen. Ze verdienen dan ook onze volle ondersteuning!



2

Jan Van Deuren kreeg, zoals al zijn collega-auteurs in hoofdstuk 1, de vraag om de eigen beleidskracht – in zijn geval deze van de bestuurder in opdracht van de Zusters van Berlaar, concreet op vlak van promotie- en compensatiebeleid – te illustreren via een authentieke *getuigenis van de werking* binnen de eigen groep scholen. Net als elke andere auteur van praktijkvoorbeelden gaven we hem bij het voorbereidend gesprek de vraag mee om in zijn denken ook het CIPO-raster aan te tikken als onderliggende structuur.

Je hebt als lezer wellicht je appetijt voor CIPO kunnen aanscherpen via de metaforen die Jan Van Deuren met zijn scherpe pen zichzelf, maar ook de lezer, voor de geest haalt wanneer hij het verhaal van context, input, proces en output op zijn spreekwoordelijk bord krijgt. Voor wie wat vluchtiger leest, deze explicitering. In 'ingrediënten en smaakmaker' gaat het om 'C en I'. Bij 'een bereiding die tijd mag kosten' om 'P', en bij 'proeverij ... bevalt uiteindelijk de smaak?' om 'O'.

'Eating bij een professioneel schoolbestuur' heeft blijkbaar een specifieke smaak ...

Dat blijkt volgens de samenstellers ook elders in deze publicatie. Is dat ook zo voor de lezer?



Lees in *Behoorlijk schoolbestuur* van Herman Siebens (Kluwer, Antwerpen, 2001), de bladzijden over opdrachtverklaring als wezenlijk deel van *corporate governance* en de verhouding schoolbestuur-directie (pp. 39-44, 57 en 59).