

AANWERVEN IN DIALOOG



Wie vandaag onderwijs organiseert, neemt één van de meest complexe en tegelijkertijd één van de belangrijkste opdrachten in onze samenleving op zich. Een belangrijk element daarbij is het vormen van een sterk team dat vanuit een gedeelde visie op goed onderwijs samenwerkt aan de vorming van kinderen en jongeren. In dit artikel willen we enkele aspecten belichten van een aanwervingsbeleid dat in de hedendaagse maatschappelijke context de continuïteit van het school-eigen opvoedingsproject van een katholieke school ondersteunt. We reiken drie principes aan die kunnen inspireren bij de aanwerving van personeelsleden in een katholieke dialoogschool.

Beperkte beleidsruimte maximaal benutten: HR in onze scholen

Het personeel van onze scholen is een cruciale pijler voor de kwaliteit van ons onderwijs. In die zin is het misschien goed om kritisch, maar met open geest, te kijken naar de manier waarop bedrijven en non-profitorganisaties begrippen als HR-management, menselijk kapitaal, talentmanagement... gebruiken. 'Bij ons is het anders', is een veelgehoorde reactie vanuit het onderwijs op dergelijke taal. Het is inderdaad zo dat het personeelsbeleid in de scholen in grote mate wordt bepaald door het wettelijk kader. Er is weinig speelruimte om een wervend personeelsbeleid te voeren. Er is het decreet rechtspositie waarin strikte regels opgenomen zijn over prestatieregeling, ambten, statuten, anciënniteit, bekwaamheidsbewijzen en voorrangsregeling. De evaluatieprocedure zoals we die nu kennen, werkt helaas ook verstikkend en is er niet op gericht een positief personeelsbeleid te voeren. Onderwijs is trouwens niet de enige sector waarin kritische opmerkingen bij gevestigde gewoonten in personeelsbeleid worden geplaatst. We merken bijvoorbeeld dat in veel actuele literatuur over dit thema en bij monde van visionaire CEO's van toonaangevende bedrijven de cultuur van functionerings- en evaluatiegesprekken serieus in vraag wordt gesteld¹.

Los van de decretale bepalingen is het ook zonder meer waar dat overbevraagde schoolleiders wel ten volle beseffen hoe belangrijk een wervend personeelsbeleid is, maar hier door tijdsdruk niet steeds de nodige aandacht aan kunnen besteden. Toch kunnen we er niet omheen dat een vereiste voor een effectieve school een effectief leerkrachtenteam is. Daarom is het cruciaal dat we de kleine marge die we hebben, optimaal benutten. Meer dan ooit hebben we immers nood aan goede leraren. In tijden waar het onderwijs zo vaak onder vuur komt te liggen, in tijden waarin de zorgvragen exponentieel groeien, in tijden waarin de maatschappelijke relevantie van katholiek onderwijs ontzettend groot blijft (al willen sommigen ons anders doen geloven), is er een grote vraag naar goed (onderwijzend) personeel. Onze

kinderen hebben recht op sterke leraren, opvoeders en begeleiders. Onze medewerkers hebben recht op competente en fijne collega's. Onze scholen hebben recht op geëngageerde medewerkers die het schooleigen opvoedingsproject in de dagelijkse praktijk concreet maken. Onze nieuwe collega's hebben recht op een transparant en eerlijk aanwervingsbeleid. Vandaar dat we drie principes ter inspiratie voorleggen. We spreken in dit artikel meestal over 'de leraar', maar uiteraard kunnen deze principes ook bij de aanwerving van opvoeders, paramedisch personeel, onderhoudspersoneel, enz. worden gehanteerd.

Principe 1: Aanwerven is kansen geven aan verbinding

Een katholieke school organiseert zich om een specifieke bijdrage aan de samenleving te kunnen leveren. In de visietekst katholieke dialoogschool wordt deze bijdrage als volgt omschreven:

'Vanuit de traditie waarin de school staat en in gesprek met haar omgeving, wil de katholieke dialoogschool een oefenplaats zijn voor een (samen) leven in een wereld die gekenmerkt is door diversiteit en verschil. Kritisch-creatief leren omgaan met wat eigen en wat anders is, met wat verbindt en wat onderscheidt, stelt mensen in staat bij te dragen aan een open, zinvolle, verdraagzame en duurzame samenleving, waar een plaats is voor iedereen – een wereld waar ook God van droomt.'

Uiteraard wordt dit in elke school verder uitgewerkt in het schooleigen opvoedingsproject. Dat scholen onderling sterk verschillen van cultuur, doelgroep, onderwijsideeën ... is hun kracht en een groot goed van katholiek onderwijs.

Het loont zeker de moeite om het opvoedingsproject van je school te expliciteren tijdens het aanwervingsproces. Dat maakt immers duidelijk wat de inspiratiebronnen, de eigenheid en het gedeelde doel van het schoolteam zijn. Personeelsleden die zich kunnen verbinden met het

opvoedingsproject van de school, zullen met overtuiging meewerken aan de goede werking van de school. Durf dus te zoeken naar die match.

De mate waarin een kandidaat-leraar zich kan verbinden met het schooleigen opvoedingsproject is geen binair gegeven, maar dienen we eerder te zien als een continuüm. We verwijzen opnieuw naar de visietekst 'katholieke dialoogschool' die opent met:

'Op het kruispunt van onderwijs, Kerk en samenleving verwelkomt de katholieke dialoogschool gastvrij iedereen, van welke levensbeschouwelijke of religieuze achtergrond ook. Zonder uitzondering nodigt ze leerlingen (internen, cursisten, studenten), ouders, personeelsleden en bestuurders uit aan haar onderwijsproject mee te werken. Vanuit haar christelijke inspiratie wil ze ieder hiertoe uitdagen, motiveren en kracht geven.'

In een katholieke dialoogschool wordt de beslissing over aanwerving van een leraar niet louter op basis van diens al of niet katholiek-gelovig-zijn genomen. Een leraar wordt in een katholieke school aangeworven omdat bestuur en directie geloven dat deze man of vrouw de juiste competenties heeft om het christelijk-pedagogisch project van de katholieke dialoogschool mee vorm te geven en er vanuit het eigen perspectief een unieke per-

soonlijke bijdrage toe te leveren.² Uiteraard is het belangrijk dat de mensen die er nu reeds werken het opvoedingsproject van de school dragen. Maar ook nieuwe personeelsleden moeten kennis hebben van dit project. Het is dan ook ontzettend belangrijk dat tijdens een sollicitatiegesprek heel sterk gefocust wordt op de wil om aan het schooleigen opvoedingsproject mee te werken.

Specifiek voor het basisonderwijs is hierbij de recente nota van de Vlaamse bisschoppen over de plaats van RKG in katholiek onderwijs van belang³. Hierin stellen de bisschoppen duidelijk dat in de hedendaagse multiculturele en multireligieuze context niet steeds van alle (kandidaat-)leraren kan worden verwacht dat zij rooms-katholieke godsdienst onderwijzen. Dit geldt niet alleen voor hen die niet in aanmerking komen voor een kerkelijk mandaat om godsdienstles te geven, maar ook voor leraren die om diverse redenen niet in staat zijn om "het vak r.-k. godsdienst vakkundig en eerlijk te geven". De bisschoppen zien het als een opdracht voor schoolbesturen om ervoor te zorgen dat hun schoolteam zo is samengesteld "dat hun basisschool ook in de toekomst het katholieke opvoedingsproject kan ontvouwen en een volwaardige aanpak van het vak r.-k. godsdienst kan waarborgen." Dit houdt ook in dat naar nieuwe manieren wordt gezocht door samenwerking binnen een team het aanbod van rooms-katholieke godsdienst in een katholieke basisschool te ver- ►



zekeren. Voorbeelden die we in de tekst kunnen vinden zijn: door te differentiëren in de opdracht van leraren, door team-teaching te organiseren, of door de uitbreiding van de opdracht rooms-katholieke godsdienst voor bepaalde leraren in een team. De bisschoppen besluiten: "Zulk een samenwerking hoeft helemaal geen 'noodoplossing' te zijn; ze biedt extra kansen op leren van elkaar, zeker in het kader van de katholieke dialoogschool."

Principe 2: Aanwerven is dialoog voeren

Het is belangrijk om een vacature niet op de eerste plaats als een onoverkomelijk probleem te zien, maar vooral als een kans voor je school. Uiteraard is het lastig om leraren te vinden. Op bepaalde momenten is er echt schaarste en kun je geen selectie maken omdat er maar één kandidaat is. Ook dan loont het de moeite, zoals we hierboven argumenteerden, om met die ene kandidaat in gesprek te gaan en duidelijk te maken waar de school voor staat en waar je met het hele team gezamenlijk aan werkt. Door een vacature duidelijk te omschrijven, verzekert je dat voor alle betrokkenen helder is welke kwaliteiten en competenties gevraagd worden, wat de verwachtingen zijn voor de betreffende functie. Wanneer dit niet goed zit bij die ene kandidaat, is het de vraag of het wel mogelijk is om tot aanwerving over te gaan. Vanwege de praktische implicaties van een niet-ingevulde plaats in het schoolteam, is dit een heel moeilijke evenwichts-oefening. Om dergelijke moeilijke beslissingen op een breed gedragen manier te kunnen nemen, is het noodzakelijk om een heel duidelijk en transparant personeelsbeleid te voeren.

Als we naar de gangbare praktijk kijken, merken we enkele zaken op. Een standaardprocedure voor selectie is er niet altijd. Aanwerving op een school gebeurt op verschillende manieren al naargelang het tijdstip in het schooljaar, de lengte van de opdracht, de job-inhoud en de beschikbaarheid van personeel op de arbeidsmarkt. Veel scholengemeenschappen houden een sollicitatieronde voor de start van een nieuw schooljaar en leggen op die manier een wervingsreserve aan. Het aantal kanalen dat ingeschakeld wordt, varieert sterk. Alleen als het ene

kanaal niets oplevert, kiest men voor een ander kanaal. Wanneer er verschillende kandidaten zijn, kijkt men in de eerste plaats naar het CV, eventueel in combinatie met een motivatiebrief.

Veelal – zowel in het basis- als in het secundair onderwijs - rekruteert men als de nood zich voordoet. Het kan nochtans handig zijn om een goed wervingsdraaiboek te hebben voor het moment dat er vacatures opduiken. Ook bij korte vervangingen loont het om een zekere – zij het misschien een minder uitgebreide - procedure te hanteren. Ervaring leert dat een korte vervangingsopdracht wel eens heel lang kan uitlopen. En dan is het beter dat je een goede keuze hebt gemaakt, gebaseerd op de dialoog tussen kandidaat en school.

Die dialoog met de kandidaat hoeft niet alleen door de directie en/of leden van het schoolbestuur gevoerd te worden. Ook leraren en eventueel ook leerlingen kunnen in het selectiecomité zetelen. Hoewel dit voor sommigen wellicht een bevreemdend idee is, sluit deze praktijk wel aan bij de onderwijsrealiteit. Vergeet immers niet dat je een teamlid aanwerft dat elke dag met leerlingen, collega's en ouders in contact komt. Er kan maar beter een juiste match zijn. Het spreekt voor zich dat de samenstelling van een selectiecomité goed doordacht moet gebeuren. Als leerlingen een actieve rol kunnen spelen in het selectieproces van een nieuw teamlid, is dit voor hen een unieke leerkans. Voor teamleden die betrokken worden bij de aanwerving van een nieuwe collega is dit een kans om mee verantwoordelijkheid te dragen. Als we er ook nog ouders bij betrekken, is dit voor hen een kans om actief mee vorm te geven aan het onderwijsproject van de school. In elk geval zal iedereen die in deze fase van het aanwervingsproces betrokken wordt dit als een vorm van grote waardering ervaren.

Principe 3: Aanwerven is een engagement

De dialoog tussen school en kandidaat is niet vrijblijvend, alleen al vanwege het feit dat de school vanuit een welbepaald perspectief het gesprek aangaat. Dat perspectief wordt in de visietekst 'katholieke dialoogschool' gevat met de term 'liefde':

'Als katholieke school werkt ze vanuit de grondervaring dat mens en wereld tegelijk gave en opgave zijn. Gevat in een netwerk van relaties met medemensen, de samenleving en de wereld, is menselijke vrijheid een gekregen vrijheid, die oproept tot verantwoordelijkheid. In het vertrouwen dat het diepste mysterie van de werkelijkheid de liefde is, neemt de school deze liefde – zoals de Bijbel verhaalt en Jezus die voorleeft – als richtsnoer voor opvoeden, leven en samenleven. De christelijke hoop die in deze liefde en het vrijzigen geloof ontspringt, oriënteert de school in haar doelen en werking.'

'Liefde' is een term die in het gangbare HR-jargon beslist tegendraads en misschien wat zweverig klinkt. Toch heeft juist deze ogenschijnlijk zweverige term concrete implicaties voor een duurzaam personeelsbeleid in een katholieke dialoogschool. Hoe maken we als katholieke school deze liefde voor de medemens concreet in ons aanwervingsbeleid? Krijgen personeelsleden regelmatig feedback zowel formeel, maar even belangrijk informeel? Hoe ondersteunt deze feedback de groei van personeelsleden? Hoe zit het met de collegialiteit op school? Hoe ga je als directie en bestuur om met nieuwe personeelsleden? Is er plaats voor dialoog? Hoe gaan we om met medewerkers die op professioneel vlak, ook na de nodige groei kansen, niet voldoen?⁴ En uiteraard gaat het ook hier om verbinding zoeken: in welke mate is een kandidaat bereid om 'deze liefde – zoals de Bijbel verhaalt en Jezus die voorleeft - als richtsnoer voor opvoeden, leven en samenleven' te nemen?

In dit alles rust een grote verantwoordelijkheid bij de directie en het schoolbestuur en eigenlijk bij de collega's. We verwachten van nieuwe (vaak

jonge) mensen die aangeworven worden, veel. Ze krijgen niet altijd de mooiste opdrachten. Gesplitste opdrachten in verschillende scholen, aanwezig zijn op alle vergaderingen, liefst ook in zoveel mogelijk werkgroepen want ze zijn jong en boordevol nieuwe ideeën. Durven we hen vrij te stellen van een aantal zaken, zodat ze zich kunnen focussen op het lesgeven en zich op die manier ten volle professionaliseren? Zorg ervoor dat je de werkgever bent waar leerkrachten van dromen.

Conclusie

Ook in ons aanwervingsbeleid kunnen we, op drie manieren, ten volle een katholieke dialoogschool zijn. Het aanwerven van een nieuwe collega kan een gelegenheid vormen om met alle betrokkenen in dialoog te gaan over het schoolleigen opvoedingsproject en de manier waarop ieder zich kan verbinden met dit project. Aanwerving is ook een gelegenheid om het gesprek te voeren over hoe samenwerking de concrete uitwerking van het schoolproject kan ondersteunen. En aanwerving is op zich een concrete uiting van wat het betekent om een katholieke dialoogschool te zijn; een school gebaseerd op liefde als 'het diepste mysterie van de werkelijkheid'.

In de suggesties die we hier meegeven, kiezen we uitdrukkelijk voor gedeeld onderwijskundig leiderschap. Dat houdt in dat leraren, middenkader, directeurs en bestuurders in voortdurende dialoog met elkaar leiding geven aan een school. Een nieuwe collega kiezen en begeleiden om te groeien als teamlid, is een verantwoordelijkheid van alle participanten in onze scholen. ◀◀

Els Goeminne en Tom Uytterhoeven
els.goeminne@katholiekonderwijs.vlaanderen en
tom.uytterhoeven@katholiekonderwijs.vlaanderen

EINDNOTEN

1. Zie Frederik Anseel in *De Tijd*, 17/12/2017, *Millennials worden straks de grootste ontgoocheling* (<https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-algemeen/Millennials-als-woorden-straks-de-grootste-ontgoocheling/9963893?ck-c=1&ts=1513686336>).
2. *Katholieke dialoogschool: Eigentijds tegendraads*, pag. 31
3. *De Vlaamse Bisschoppen, de Erkende Instantie r.k.-godsdienst:*

Het vak r.-k. godsdienst op het kruispunt van samenleving, onderwijs & kerkgemeenschap, 21 september 2017.

4. Zie voor deze en andere concrete voorbeelden van hoe concrete keuzes op vlak van schoolbeleid en over hoe we omgaan met collega's, met leerlingen, met ouders: Fons Uytterhoeven, *Een uitdagend woord. Inspiratie in het dagelijks leven op school*, Antwerpen, Halewijn, 2016.