

Voor ondersteuningsvragen type basisaanbod, type 3, type 7-STOS en type 9 stelt de school een ondersteuningsvraag steeds aan het zorgloket van het ondersteuningsnetwerk waartoe ze behoort.

Voor de ondersteuning van de 'kleine types' krijgen de buo-scholen rechtstreeks begeleidingseenheden van de overheid. De buo-scholen, aangesloten bij een ondersteuningsnetwerk, krijgen voor de ondersteuning van de 'brede types' omkaderingseenheden, toegekend aan het ondersteuningsnetwerk via de paritaire commissie.

De middelen voor de ondersteuningsnetwerken worden verdeeld op basis van het '70/30-mechanisme': 70% op basis van het aantal leerlingen van de gewone scholen in een ondersteuningsnetwerk en 30% op basis van het gemiddeld aantal leerlingen met een (inschrijvings)verslag of gemotiveerd verslag gedurende de laatste zes schooljaren in de gewone scholen binnen een netwerk. Door de impact van dit 70/30-verdelingsmechanisme in vergelijking met de toekenning in GON en waarborg wordt een transitieperiode voorzien tot en met het schooljaar 2019-2020.

De overheid voorziet werkingsmiddelen per toegekende begeleidingseenheid.

#### 4.2.10 Verbindingen leggen

De zorg voor kwaliteitsvol onderwijs vraagt van de school een professionele aanpak in teamverband. Gedeelde verantwoordelijkheid is makkelijker te dragen en individuele capaciteiten zijn pijlers en hoekstenen voor de gezamenlijke initiatiefkracht van een onderwijsinstelling.

Dit geldt uiteraard ook voor alle onderwijsinstellingen waarvoor het bestuur zorg draagt. Voor de optimale realisatie van de missie, visie en kernwaarden van het bestuur, het eigen pedagogisch project van elke onderwijsinstelling, de prioriteiten, de leerplannen, de eindtermen en onderwijsvernieuwingen is er voortdurend overleg, communicatie en professionalisering nodig. Naast de wettelijk bepaalde inspraakorganen, de klassenraden, personeelsvergaderingen en pedagogische studiedagen bevordert ook een goed gestructureerd overleg de ontwikkeling van elk team tot een professionele leergemeenschap.

Het bestuur speelt daarin een faciliterende en verbindende rol. Zo kunnen ze met passende maatregelen en voorzieningen bijvoorbeeld een efficiënte samenwerking rond projecten, expertisedeeling, vakgroepen en specialisaties mogelijk maken. Het bestuur stimuleert, ondersteunt en volgt het proces en de effecten op. Het beleid schept zo de ruimte voor het groeien naar gedeelde verantwoordelijkheid, voor het vinden van creatieve oplossingen en voor de bereidheid tot kritische (zelf)evaluatie. Zij neemt samen met het leidinggevende team initiatieven om dit hele groeiproces te starten of op gang te houden en indien nodig met interne of externe hulp te begeleiden of bij te sturen.

#### 4.2.11 Evaluatiebeleid

Evalueren is observeren en vaststellingen doen. Tijdens een gesprek in de klas, bij groepswork, tijdens leeractiviteiten waarbij de leerling zich bewust of onbewust

bijstuurt, kortom: tijdens het hele leerproces wordt voortdurend geëvalueerd. Elke interactie tussen leerling en leraar en tussen leerlingen onderling, die plaatsgrijpt om het leren van de leerling te bevorderen, is gebaseerd op een evaluatie van een waarneming, een proces of een product.

Elk evaluatiebeleid omvat drie aspecten met eigen doelen: evalueren (observeren en/of vaststellingen doen), rapporteren (feedback geven) en delibereren (toekomstgericht attesteren en adviseren).

Het bestuur weegt op het evaluatiebeleid vanuit een helikopterzicht waarbij de principes uiteraard in lijn zijn met de missie, visie en kernwaarden van het bestuur en de pedagogische projecten van de betrokken onderwijsinstellingen.

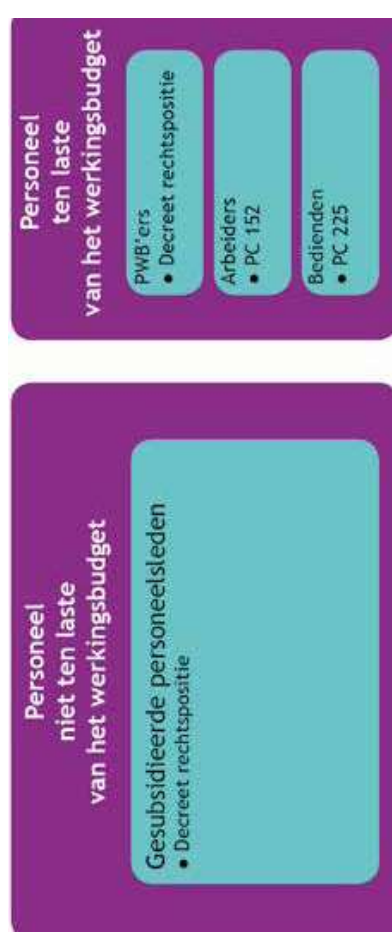
## 4.3 Personeelsbeleid

### 4.3.1 Het bestuur als werkgever

Om een onderwijsinstelling efficiënt te laten functioneren, heeft het bestuur medewerkers nodig. De grootste groep personeelsleden wordt gesubsidieerd door het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming doordat de school aan de erkenningsvoorwaarden voldoet. De dienstbetrekking tussen het bestuur en die gesubsidieerde personeelsleden wordt geregeld door het Decreet Rechtspositie.

Aanvullend kan het bestuur voor de goede werking van zijn instellingen ook zelf personeelsleden in dienst nemen. Dat kan gaan om personeelsleden ten laste van het werkingsbudget die eveneens vallen onder het Decreet Rechtspositie (de zogenaamde Paritair Comité 152 vallen of om bedienden die onder Paritair Comité 225 ressorteren. Het bestuur kan ook een beroep doen op vrijwilligers.

De betrekkingen van de PWB'ers kunnen niet vacant verklaard worden en het bestuur kan in geen geval een personeelslid in die betrekking vast benoemen of muteren. Het personeelslid wordt daarin steeds als een tijdelijk personeelslid aangesteld.



Het bestuur is de werkgever van al zijn personeelsleden, ook van de personeelsleden die het niet zelf betaalt (de gesubsidieerde personeelsleden). Het bestuur moet daarvoor al die personeelsleden meetellen om na te gaan of de vzw een kleine, een grote of zeer grote vzw is en om na te gaan of een Comité voor Preventie en Welzijn op het werk en/of een ondernemingsraad moeten worden opgericht.

#### 4.3.2 Het bestuur voert een personeelsbeleid

Bestuur en directie bouwen samen een gedegen en professioneel personeelsbeleid uit. Personeelsbeleid wordt soms ook wel omschreven als HR-beleid. De term HR staat voor *Human Resources*, wat letterlijk vertaald de 'menselijke middelen' betekent.

Een goed personeelsbeleid houdt de persoonlijke ontplooiing van de medewerkers enerzijds en de ontwikkeling van de organisatie anderzijds in evenwicht. Dit betekent dat het personeelsbeleid géén moet zijn op de identiteit en de doelstellingen van de organisatie, in ons geval de katholieke dialogeschool vertaald in de missie, visie en kernwaarden van het bestuur en de pedagogische projecten van de onderwijsinstellingen. Daarenboven moet het geïntegreerd zijn in de andere beleidsdomeinen van de organisatie.

Wanneer men zowel de ontplooiing van de personeelsleden als de ontwikkeling van de organisatie op korte en middellange termijn bekijkt, ontstaan vier invalshoeken voor personeelsbeleid. Een goed personeelsbeleid besteedt even veel aandacht aan elk van deze vier invalshoeken:

- strategie (organisatie – lange termijn): het realiseren van het vooropgestelde doel, onderwijs en opvoeding in het kader van de katholieke dialogeschool
- planning (organisatie – korte termijn): het zo efficiënt mogelijk organiseren van selectie, nascholing, evaluatie ... waarbij procedures en systemen ontstaan
- betrokkenheid (mensen – korte termijn): het verhogen van de betrokkenheid door het inspel op noden van het personeel en het voeren van een participatief beleid
- verandering (mensen – lange termijn): het begeleiden van fundamentele veranderingen in de organisatie en het betrekken van het personeel daarbij

Het personeelsbeleid omvat verschillende aspecten: selectie en aanwerving, onthaal en aanvangsbegeleiding, taakverdeling en functiebeschrijving, begeleiding, coaching en evaluatie, professionalisering, vaste benoeming, einde loopbaanbeleid en verlovenbeleid.

Een belangrijke richtlijn voor het personeelsbeleid is het eigen pedagogisch project en de missie, visie en kernwaarden van het bestuur, waarin het gaat om opvoeding en onderwijs in christelijk perspectief. Door middel van bevestiging, aanmoediging en waardering van alle personeelsleden wordt een constructief personeelsbeleid gevoerd. Maar evenzeer in moeilijke omstandigheden, bijvoorbeeld bij conflict of demotivering, zijn een constructieve houding en aanpak nodig.

Personeelsleden hebben elke dag contact met leerlingen en andere actoren in het onderwijsproces, waaronder ouders. Het is dus zeer belangrijk dat het bestuur alle personeelsleden aanstuurt om de missie, visie en kernwaarden en het pedagogische project van de onderwijsinstelling uit te dragen en voor te leven. Een gedegen personeelsbeleid is daarin een belangrijke pijler.

Het spreekt voor zich dat het bestuur zijn personeelsbeleid uitbouwt met zowel oog voor het gesubsidieerd personeel als voor het niet-gesubsidieerd personeel.

Ondersteuning om als bestuur aan een goed personeelsbeleid te werken, kun je bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen bekomen.

#### 4.3.3 Personeelsbeleid in een scholengemeenschap

Besturen waarvan scholen deel uitmaken van één of meerdere scholengemeenschappen moeten rekening houden met het personeelsbeleid van hun collega-besturen. Gesubsidieerde personeelsleden bouwen immers rechten en plichten op die gelden voor alle besturen die behoren tot dezelfde scholengemeenschap. In die zin is het niet alleen evident, maar noodzakelijk en zelfs decretaal verplicht dat de verschillende partners in een scholengemeenschap afspraken maken over het gevoerde personeelsbeleid. Het bestuur van de instelling waaraan het personeelslid geaffecteerd is, blijft echter de eindverantwoordelijke voor het personeel.

Personeelsbeleid in onderwijs is sterk gereguleerd. Toch blijft er nog voldoende ruimte voor besturen om hun eigen visie op personeelsbeleid uit te werken en te implementeren. In het vervolg van de tekst vinden besturen niet alleen wat réglementair verplicht is, maar ook meer inhoudelijke aanvullingen ter inspiratie van de uitbouw van een eigen personeelsbeleid.

#### 4.3.4 Delegeren van het personeelsbeleid

Het bestuur staat zelf in voor de uitvoering van het personeelsbeleid tegenover de directie. Voor de andere personeelsleden kan het bestuur de uitvoering van zijn personeelsbeleid in zekere mate delegeren aan de directie of het directieteam. Het is belangrijk dat het bestuur en de directie duidelijke afspraken maken over te volgen procedures en uitvoeringsmodaliteiten: wie doet wat in verband met aanwerving, begeleiding, evaluatie, einde arbeidsovereenkomst ... en hoe wordt het gedaan?

Wanneer het bestuur bepaalde beslissingen of de uitvoering daarvan delegeert aan de directie, dan gebeurt dat altijd onder de eindverantwoordelijkheid van het bestuur. Het bestuur volgt de gemaakte afspraken op en bespreekt ze op regelmatige tijdstippen met de directie. Het regelmatig doorgeven van informatie aan elkaar is daarbij een gulden regel.

Het is aan te bevelen dat een bestuur zich inspant om al zijn personeelsleden te leren kennen en met hen te spreken. Dat kan bijvoorbeeld bij de aanstelling, in voorbereiding van de vaste benoeming, ter gelegenheid van personeelsbijeenkomsten of na een

doorlichting. In sommige gevallen is het zinvol dat een afgevaardigde van het bestuur een persoonlijk gesprek voert met een personeelslid.

#### 4.3.5 Selectie en aanwerving

Bij de selectie van nieuwe personeelsleden, past het bestuur de vacature aan het kwaliteitsconcept en het pedagogisch project van de school aan en brengt het de vacature in overeenstemming met de afspraken binnen het bestuur en desgevallend van de scholengemeenschap. Het bestuur tracht ruimte te creëren om personeelsleden aan te werven, passend in de organisatiecultuur.

Een vaste selectieprocedure maakt het selectieproces objectiever, zo kunnen belangrijke criteria in acht worden genomen. De procedure omvat in ideale omstandigheden zes stappen:

- 1) het rekruteringsproces voorbereiden, zoals de selectiecommissie samenstellen
- 2) de ideale kandidaat beschrijven, zoals het functieprofiel en de vacature uitschrijven
- 3) de juiste mensen aantrekken door er voor te zorgen dat de vacature voldoende bekendheid krijgt
- 4) de juiste kandidaat kiezen
- 5) de gekozen in dienst nemen en de niet-geselecteerden van feedback voorzien
- 6) het nieuwe personeelslid een sterke start geven

Het bestuur spreekt best af op basis van welke principes men kandidaten beoordeelt. Een belangrijk criterium is de vakkundigheid van de sollicitant. Het bestuur kan daarbij bijvoorbeeld afspreken om steeds de voorkeur te geven aan kandidaten met het vereiste bekwaamheidsbewijs voor de in te vullen functie. Naast bekwaamheidsbewijzen spelen competenties ook een gelijke rol.

Andere mogelijke criteria zijn: de motivatie om een job in het onderwijs op te nemen, het engagement ten aanzien van de katholieke dialoogschool, de bereidheid om accnten van het pedagogisch project te onderschrijven en te expliciteren in de praktijk, de communicatievaardigheid en assertiviteit, de geschiktheid om te werken in een team ...

Binnen hetzelfde bestuur en scholengemeenschap hanteert iedereen best dezelfde algemene aanwervingscriteria en beoordeelt iedereen kandidaten op basis van een aantal gelijkaardige principes. Aanvullend kunnen besturen vanuit het eigen pedagogisch project en kwaliteitsconcept ook eigen criteria gebruiken of principes vooropstellen. Die kunnen opgenomen worden in de instellingsspecifieke doelstellingen in de functiebeschrijvingen.

Het **aanwerven van een directeur of leidinggevende** is voor een bestuur een heel belangrijke aangelegenheid. Hij heeft een cruciale functie te vervullen. Hij is voor alle onderwijsactoren het eerste aanspreekpunt en de brugfiguur tussen het personeel en het bestuur. De directeur geeft leiding aan de school en is ook de inspirator van het schoolteam.

De aanstelling van een directeur is een verbintenis, bedoeld voor een lange termijn, en moet daarom weloverwogen zijn. De aanstelling wordt voorbereid binnen het eigen bestuur en indien van toepassing ook binnen de scholengemeenschap. Voor deze aanwerving biedt Katholiek Onderwijs Vlaanderen ondersteuning.

#### 4.3.6 Gesubsidieerde personeelsleden

##### • Decreet Rechtspositie

Het bestuur voert zijn personeelsbeleid binnen het kader van de geldende personeelsreglementering. Het Decreet Rechtspositie regelt de dienstbetrekking tussen het bestuur en de gesubsidieerde personeelsleden en PWB'ers. Onder meer de plichten en onverenigbaarheden, de aanstelling, de functiebeschrijving, de benoeming, de evaluatie, de ambtsneerlegging, de sancties en de tuchtregeling van de personeelsleden worden erin vastgelegd. De decreetgever heeft die personeelsleden geplaatst in een contractuele rechtspositie. De arbeidsrechtbank is bevoegd om kennis te nemen van geschillen met betrekking tot hun aanstelling en benoeming.

##### • Personeelscategorieën

De door het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming gesubsidieerde personeelsleden vormen de grootste groep personeelsleden die onder de verantwoordelijkheid van een bestuur fungeert.

Bij de gesubsidieerde personeelsleden en de PWB'ers zijn een aantal personeelscategorieën onderscheiden: het bestuurs- en onderwijzend personeel, het beleids- en ondersteunend personeel, het paramedisch personeel ...

##### • Soorten ambten

Daarnaast bestaan er drie soorten ambten: wervingsambten, selectieambten en bevorderingsambten.

De benamingen werving, selectie en bevordering zijn in zekere mate misleidend: een nieuw personeelslid kan rechtstreeks aangeworven worden in een selectie- of bevorderingsambt zonder de onderliggende niveaus te hebben doorlopen. De kennis van de gebruikte terminologie is echter vereist voor de correcte interpretatie van de wetgeving en reglementering.

Een tabel op onze website biedt voor het gewoon basis- en secundair onderwijs en het buitengewoon onderwijs een illustratie van het verschil tussen personeelscategorieën en ambt.

##### • Bekwaamheidsbewijzen

Voor elk ambt bestaan lijsten met mogelijke bekwaamheidsbewijzen waarover een personeelslid moet beschikken om aangesteld te worden. Er bestaan drie mogelijkheden: vereist, voldoende geacht en ander.

Een vereist of een voldoende geacht bekwaamheidsbewijs is een voorwaarde voor een aanstelling van doorlopende duur of voor vaste benoeming. Indien het bestuur geen personeelslid kan vinden met een vereist of voldoende geacht bekwaamheidsbewijs, kan het ook iemand aanstellen met een bekwaamheidsbewijs uit de categorie 'ander'. In die aanstelling kan het personeelslid nooit vast benoemd worden en ontvangt het een lager salaris.

#### 4.3.7 In dienst nemen van gesubsidieerd personeelsleden

##### • Verplichtingen

De directeur geeft aan de geselecteerde kandidaat de nodige informatie, leert hem de school kennen, stelt hem desgevallend voor aan zijn mentor (peter of meter) en aan zijn collega's. Hij formuleert als vertegenwoordiger van het bestuur wat de school van het personeelslid verwacht en wijst hem erop dat hij, door ondertekening van de arbeidsovereenkomst, een loyauiteitsverklaring aflegt tegenover het pedagogisch project van de school en zich bereid verklaart om het project te helpen verwezenlijken.

De directeur overhandigt aan het personeelslid de *Engagementsverklaring van het katholiek onderwijs*, evenals het pedagogisch project en de pedagogische richtlijnen van de school, en licht ze bondig toe. Hij stelt aan het personeelslid eveneens het schoolreglement, het schoolwerkplan (waar het voorhanden is), de nodige leerplannen en praktische richtlijnen over het schoolleven ter beschikking en geeft er de nodige toelichting bij. Het arbeidsreglement en het algemeen reglement worden eveneens bezorgd en er wordt voor ontvangst getekend door het personeelslid.

##### • Tijdelijke aanstelling van bepaalde duur en tijdelijke aanstelling van doorlopende duur

Nieuwe personeelsleden in een scholengemeenschap worden in wervingsambten aangesteld in een tijdelijke aanstelling van bepaalde duur (TABD). Een aanstelling in een school kan consequenties hebben voor de personeelsleden van andere instellingen van de scholengemeenschap. Na de aanwerving in een school bouwt een personeelslid immers een dienstanciënniteit op, waardoor het na verloop van tijd het recht verdient op een tijdelijke aanstelling van doorlopende duur (TADD) in alle instellingen van de scholengemeenschap en later ook op een vaste benoeming. Deze regeling geldt niet voor personeelsleden in selectie- en bevorderingsambten.

##### • Arbeidsovereenkomst

Het personeelslid en de gevolmachtigde van het bestuur ondertekenen beide de arbeidsovereenkomst, vóór dat het personeelslid in dienst treedt. De arbeidsovereenkomst vormt een contractuele verbintenis tussen het bestuur als werkgever en het personeelslid als werknemer, die erkend wordt door het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming. Elke tijdelijke aanstelling en elke wijziging van de arbeidsovereenkomst wordt schriftelijk vastgelegd.

Voor de aanstelling van leraars godsdienst is steeds de voordracht van de bevoegde kerkelijke overheid nodig.

Zoals bepaald in de modelarbeidsovereenkomsten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen maken de hierna volgende documenten altijd deel uit van de overeenkomst:

- de Engagementsverklaring van het katholiek onderwijs in Vlaanderen
- het Decreet Rechtspositie voor gesubsidieerde personeelsleden van 27 maart 1991
- het algemeen reglement van het personeel en het arbeidsreglement
- het besluit van de Vlaamse Regering van 22 mei 1991 omtrent de preventieve schorsing en de tucht, alsmede omtrent het ontslag van sommige tijdelijke personeelsleden in het gesubsidieerd onderwijs en in de gesubsidieerde centra voor leerlingenbegeleiding
- het eigen pedagogisch project

Deze documenten worden aan het personeelslid overhandigd of digitaal ter beschikking gesteld.

##### • Algemeen reglement en arbeidsreglement

Aanvullend bij het Decreet Rechtspositie werkten de vertegenwoordigers van de werkgevers en die van de personeelsleden een algemeen reglement uit voor de gesubsidieerde personeelsleden tussen. Dat reglement regelt de algemene arbeidsverhoudingen tussen de besturen en de personeelsleden.

Aanvullende en meer concrete bepalingen bij het algemeen reglement over de arbeidsverhoudingen tussen het bestuur en zijn gesubsidieerde personeelsleden worden opgenomen in het arbeidsreglement van de instelling.

Voor gesubsidieerde personeelsleden zijn er twee verschillende modellen van arbeidsreglement: dat voor gesubsidieerde personeelsleden en dat voor gesubsidieerde inter-naatsmedewerkers. Arbeiders en bedienden hebben een eigen arbeidsreglement.

Beide reglementen, het algemeen reglement en het arbeidsreglement, zijn bindend en vormen samen met de arbeidsovereenkomst één geheel. Ze zijn van toepassing gedurende de gehele loopbaan bij die werkgever.

#### 4.3.8 In dienst nemen van arbeiders en bedienden

Het bestuur kan arbeiders en bedienden aanwerven ten laste van het werkingsbudget. Arbeiders worden soms ook wel het meesters-, vak- en dienstpersoneel (MVD-personeel) genoemd. Het paritair comité nummer 152 is bevoegd voor de arbeiders. Voor bedienden is dat het paritair comité nummer 225.

Als werkgever is het bestuur wettelijk verplicht om voor dat personeel de RSZ, het kirkinderbijlagfonds, het fonds voor arbeidsongevallen, het fonds voor beroepsziekten, en de administratie der directe belastingen te contacteren, deze laatste in verband met het storten van de ingehouden bedrijfsvoorheffing op de uitbetaalde lonen.

Voor de opvolging van de werkgeversverplichtingen, onder meer de loonadministratie en de toepassing van de cao's, kan het bestuur een beroep doen op een sociaal secretariaat voor werkgevers. De cao's over die personeelscategorieën verspreiden we telkens ook via de nieuwsbrief van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Betrokken personeelsleden vallen niet onder het Decreet Rechtspositie. Op hen is de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten van toepassing. Een arbeidsovereenkomst is de overeenkomst waarbij een werknemer, hetzij arbeider of bediende, zich verbindt om tegen loon, onder gezag, leiding en toezicht van een werkgever in hoofdzaak handarbeid, respectievelijk hoofdarbeid te verrichten. De werknemer moet uiterlijk op het ogenblik van de indienstreding een exemplaar van die arbeidsovereenkomst krijgen en ondertekenen. De belangrijkste verplichtingen van de partijen worden uitgeschreven in de arbeidsovereenkomstenwet.

Het bestuur kan ook de personeelsleden in kwestie vragen zich voorafgaandelijk akkoord te verklaren met het pedagogisch project van de onderwijsinstelling.

De wet tot instelling van de arbeidsreglementen, die van toepassing is op de arbeiders en bedienden, verplicht de werkgever een arbeidsreglement op te stellen en omschrijft onder meer de voorwaarden waaraan een arbeidsreglement moet voldoen. Het gaat om een ander arbeidsreglement dan dat van de gesubsidieerde personeelsleden.

#### 4.3.9 Onthaal en begeleiding van nieuwe personeelsleden

Nieuwe personeelsleden zijn de toekomstige dragers van de visie en de cultuur in de organisatie. Daarom worden het onthaal en de begeleiding van nieuwe personeelsleden het best op een gestructureerde en systematische wijze en met de grootste zorg georganiseerd. Het toewijzen van een mentor of van een peter of meter voor elke beginnende leraar zijn daarvan goede voorbeelden.

Zo is een doorgedreven aanvangsbegeleiding voor elke starter in de toekomst een recht en een plicht. Door intensieve coaching kan hij of zij geleidelijk ingroeien in de job en zijn of haar competenties als leraar verder ontwikkelen en waar nodig bijsturen. Het bestuur stimuleert de integratie van twee sporen voor aanvangsbegeleiding:

- het spoor van de werkbegeleiding, gericht op het professioneel leren uitvoeren van taken
- het spoor van de leerbegeleiding, waar alle aandacht gaat naar het ontwikkelen van processen die personeelsleden in staat moeten stellen hun professionele ontwikkeling gaandeweg zelf in handen te nemen

In het kader van aanvangsbegeleiding ontwikkelt de pedagogische begeleidingsdienst van Katholiek Onderwijs Vlaanderen elk jaar opnieuw een aantal initiatieven. Je kunt steeds beroep doen op hun ondersteuning.

Voor leidinggevenden voorziet Katholiek Onderwijs Vlaanderen in een basisopleiding.

#### 4.3.10 Functiebeschrijving, functioneringsgesprek en evaluatie

Een geïndividualiseerde functiebeschrijving moet gezien worden als een constructief en positief beleidsinstrument dat het mogelijk maakt een autonoom personeelsbeleid te voeren, gericht op het versterken van kwaliteitsvol onderwijs. Volgende elementen worden er zeker in opgenomen:

- de taken en instellingsgebonden opdrachten van het personeelslid en de wijze waarop het personeelslid die taken en opdrachten moet uitvoeren
- de instellingsspecifieke doelstellingen
- de rechten en plichten voor permanente vorming en nascholing
- persoons- en ontwikkelingsgerichte doelstellingen

Indien gesubsidieerde personeelsleden voor meer dan 104 dagen aangesteld worden, moet voor hen een functiebeschrijving opgesteld worden. We bevelen echter aan om elk personeelslid onmiddellijk een geïndividualiseerde functiebeschrijving te bezorgen.

Op regelmatige basis vinden functioneringsgesprekken plaats en minstens om de vier jaar wordt een personeelslid dat onder het Decreet Rechtspositie valt, geëvalueerd. Van de evaluatie wordt verplicht een verslag opgesteld dat het volledige functioneren van het personeelslid omschrijft met een gemotiveerde eindconclusie, die voldoende of onvoldoende kan luiden. Het is raadzaam om ook van functioneringsgesprekken een schriftelijk verslag te maken, dat net zoals het evaluatieverslag door beide partijen gedateerd en gehandtekend wordt.

Het bestuur is evaluator van de directeur en desgevallend ook van de adjunct-directeur. Daarvoor worden het best enkele bestuursleden gemachtigd. De gemandateerden stellen in overleg met de (adjunct-)directeur de geïndividualiseerde functiebeschrijving op, houden de functioneringsgesprekken en voeren de evaluatie uit.

Voor de andere personeelsleden, die onder het Decreet Rechtspositie vallen, duidt het bestuur per personeelslid een eerste en een tweede evaluator aan. Aan te raden is dat een bestuurder waar mogelijk zelf de rol van tweede evaluator vervult. De eerste evaluator stelt in overleg met het personeelslid een geïndividualiseerde functiebeschrijving op, houdt de functioneringsgesprekken en voert de evaluatie uit. De tweede evaluator bewaakt de kwaliteit van het hele proces.

#### 4.3.17 Loopbaanbegeleiding

Zeker in de aanvangsfasen van de loopbaan is het van belang zorg te besteden aan een goede **coaching en evaluatie**. Het is aangewezen gesubsidieerde tijdelijke personeelsleden tijdig te beoordelen, omdat zij in het kader van het Decreet Rechtspositie prioritair rechten kunnen verwerven. Voor een transparant personeelsbeleid is het ook van belang dat de criteria voor het beoordelen van personeelsleden in de schoolengemeenschap voor iedereen duidelijk zijn en in grote lijnen samen sporen in de verschillende scholen.

Investeren in personeelsleden beperkt zich echter niet tot beginnende of tijdelijke personeelsleden. Het personeelsbeleid eindigt niet bij de vaste benoeming. Om de kwaliteit van een school te behouden of verbeteren, zal in het personeelsbeleid aandacht moeten blijven uitgaan naar het functioneren en begeleiden van alle personeelsleden, ook de personeelsleden met meer ervaring.

Directie en evaluatoren richten hun aandacht op de individuele begeleiding van personeelsleden. Personeelsleden hebben recht op een degelijke loopbaanbegeleiding. De directeur heeft daarnaast ook oog voor de goede samenwerking in klassenraden, (vak) werkgroepen ...

De begeleiding van personeelsleden is een essentiële taak van de directeur en van de evaluatoren. Daarnaast kunnen zij voor bijkomende ondersteuning een beroep doen op de pedagogische begeleidingsdienst van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Coaching is een waardevol instrument in het kader van loopbaanbegeleiding en professionalisering in het onderwijs. Coachen kan het eigenaarschap van elk leerproces bij de lerende leggen, of deze nu leerling, cursist, personeelslid of leidinggevende is. Dat vereist wel enige coachingsvaardigheden van de leidinggevenden en leden van het bestuur. Naargelang de organisatiestructuur en -cultuur zal coachen een minder of meer belangrijke rol innemen in het personeelsbeleid, ondersteund door het bestuur.

#### 4.3.12 Professionalisering

Het Kwaliteitsdecreet van 8 mei 2009 bepaalt dat elke onderwijsinstelling de eerste verantwoordelijke is voor de kwaliteit van het onderwijs dat ze verstrekt. Technologische vernieuwingen, een groeiende diversiteit, de uitdaging van het inclusief onderwijs ... creëren een continue zoektocht naar manieren om kwaliteitsvol onderwijs te (blijven) realiseren.

Naast een kwalitatief hoogstaande initiële lerarenopleiding is een samenhangend proces van permanente professionalisering via interne en externe vormen van begeleiding en nascholing nodig om alle personeelsleden te helpen de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes te verwerven. Naast de individuele noden van elk personeelslid bepalen ook de noden van elke onderwijsinstelling en die van het team vorm en inhoud van de beoogde professionalisering.

De job goed en graag doen, daarop is professionalisering in essentie gericht. Nascholing, intern overleg en vakgroepwerking of externe input van bijvoorbeeld voordrachtgevers zijn ook vormen van professionalisering. Besturen en leidinggevenden kunnen een evenwicht nastreven tussen vakgebonden en vakoverschrijdende nascholing, interne en externe professionalisering, aansluitend bij de prioriteiten van de school.

Vakgroepwerking leidt tot een verhoogde deskundigheid op pedagogisch-didactisch vlak. Intervisie tussen collega's met een specifieke functie op het niveau van de schoolgemeenschap is verrijkend voor de professionaliteit en een forum waar deze perso-

neelsleden een klankbord voor hun specifieke zorgen vinden. Door professionalisering werkt men aan verbeterpunten bij alle personeelsleden, maar in het bijzonder ook bij directieleden en in het schoolbeleid.

Elke onderwijsinstelling krijgt heel wat autonomie van de overheid om haar professionaliseringsbeleid uit te stippelen. Het bestuur krijgt jaarlijks een aparte toelage voor nascholing. Het decreet bepaalt dat elk bestuur de middelen uitsluitend mag aanwenden voor de nascholing van de personeelsleden van de school die recht heeft op die middelen. Daartoe zal de directeur jaarlijks een voorstel van professionaliseringsplan formuleren. Het bestuur of de directeur vragen elk schooljaar advies over dat plan aan de schoolraad en agenderen het voor onderhandeling in het lokaal onderhandelingscomité (LOC) of de ondernemingsraad. Het bestuur is daarvoor eindverantwoordelijke.

Een bestuur en zijn directie kunnen voor nascholing vrij kiezen uit een groot aanbod van nascholingscentra. Wanneer ze kiezen voor een nascholingscentrum dat verbonden is met het katholiek onderwijs, hebben ze de zekerheid dat de inhoud van de nascholing strookt met de Engagementsverklaring en de leerplannen van het katholiek onderwijs.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen voorziet ook zelf in nascholingen voor het katholiek onderwijs. Het aanbod omvat zowel initiatieven die gesubsidieerd zijn en dus aan miniprijzen ter beschikking worden gesteld, als initiatieven die niet gesubsidieerd zijn en waarbij de prijs wordt bepaald door de kosten.

De professionalisering van de directeur verdient de nodige aandacht, zowel voor beginnende als voor meer ervaren directeurs. Het volgen van een opleiding voor nieuwe directeurs is sterk aangewezen. Katholiek Onderwijs Vlaanderen voorziet hier in.

Daarnaast kan de nieuw aangeworven directeur zijn voordeel halen uit de begeleiding door een mentor. Meestal is dat een ervaren directeur van een school met een gelijkwaardige context.

Ook voor besturen is professionalisering essentieel. Ook daarvoor heeft Katholiek Onderwijs Vlaanderen een zeer divers aanbod, steeds vertrekkend vanuit kwaliteitsvol besturen en gericht op actuele noden en maatschappelijke en onderwijskundige evoluties in het katholiek onderwijs.

#### 4.3.13 Vaste benoeming voor gesubsidieerd personeel

Vaste benoeming is een decretaal bepaalde toestand die aan een personeelslid een aantal rechten en plichten toekent. Vastbenoemde personeelsleden kunnen vanuit die toestand zekerheid van werkgelegenheid en verloning genieten. De regelgeving over terbeschikkingstelling en reëffectatie is van toepassing op vastbenoemde personeelsleden. Ze houdt rechten in voor het personeelslid en plichten voor het bestuur en heeft een belangrijke impact op de schoolorganisatie.

Voor vaste benoemingen geldt een voorrangregeling, maar binnen een bepaalde categorie kan een bestuur in principe vrij kiezen uit de groep personeelsleden die gekandideerd heeft voor een bepaalde benoeming en die aan de voorwaarden beantwoordt. Een bestuur kan als bijkomende voorwaarde stellen dat iemand die rechten heeft opgebouwd bij een ander bestuur, 360 dagen als personeelslid bij het betrokken bestuur gewerkt heeft. Daarbij is het vanzelfsprekend dat besturen die tot dezelfde scholengemeenschap behoren, ook eenzelfde houding aannemen met betrekking tot die voorwaarde.

Daarnaast kan een bestuur zelf nog andere criteria (dienstanciënniteit, bekwaamheid ...) vooropstellen om binnen een bepaalde categorie te bepalen wie eerst benoemd wordt. Door het formeel vastleggen van criteria beperkt een bestuur zijn vrijheid echter nog meer dan al door de strikte regelgeving het geval is.

Veeleer dan een administratieve bezegeling is vaste benoeming een belangrijk instrument in het personeelsbeleid waarmee het bestuur waardering en verwachting kan uitspreken. Wanneer een afgevaardigde van het bestuur naar aanleiding van de benoeming een gesprek heeft met het personeelslid, kan de vaste benoeming een hefboom worden voor de groeiende medeverantwoordelijkheid van het personeelslid bij de realisatie van het pedagogisch project van de school.

#### 4.3.14 Verlofstelsels voor gesubsidieerd personeel

Voor de gesubsidieerde personeelsleden bestaat een heel gamma van (deeltijdse of voltijdse) verlofstelsels: loopbaanonderbreking, afwezigheid of verlof verminderde prestaties, verlof om tijdelijk een andere opdracht (TAO) uit te oefenen ...

Een aantal van die verloven zijn een recht, voor andere is toestemming van het bestuur vereist. Het bestuur beslist in dat laatste geval autonoom over de toekenning van de dienstonderbrekingen. Het weegt daarbij de organisatie van het onderwijsgebeuren af tegen de persoonlijke belangen van de personeelsleden. Het al dan niet ingaan op de vraag van het personeelslid wordt op vele plaatsen getoetst aan criteria die het bestuur hanteert. Dat resulteert in een overwogen visie met betrekking tot het toekennen of weigeren van verlofstelsels. Voor een vlotte organisatie van het schooljaar is het goed om de te volgen procedure in tijd en vorm vast te leggen. Voor besturen is een leidraad voor het toekennen van verlofstelsels ontwikkeld.

#### 4.3.15 Terbeschikkingstelling en reffectatie van gesubsidieerd personeel

De tewerkstelling van de gesubsidieerde personeelsleden hangt af van het aantal leerlingen. Bij een vermindering van het aantal leerlingen kunnen personeelsleden hun opdracht gedeeltelijk of volledig verliezen. Vastbenoemde personeelsleden worden dan ter beschikking gesteld wegens ontstentenis van betrekking. Zij kunnen vervolgens opnieuw worden aangesteld conform het reffectatiebesluit. Het bestuur is verantwoordelijk voor het toepassen van de zogenaamde 'voorafgaande maatregelen'.

#### • Afspraken in de scholengemeenschap

Elk bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor zijn personeelsbeleid. Personeelsleden bouwen echter, zowel in basis- als secundair onderwijs, rechten en plichten op die gelden ten aanzien van alle besturen die behoren tot dezelfde scholengemeenschap. Het gaat om rechten en plichten op het vlak van tijdelijke aanstelling van doorlopende duur, vacantieverklaring, vaste benoeming ...

In die context is het aan te bevelen dat de verschillende besturen in een scholengemeenschap afspraken maken over het wervings- en benoemingsbeleid dat zij wensen te voeren. Zo kunnen ze bijvoorbeeld dezelfde aanwervingscriteria hanteren en kandidaten beoordelen op basis van gelijkaardige principes. Of kunnen ze er werk van maken om de criteria voor het beoordelen van personeelsleden in grote lijnen te laten samen sporen in de verschillende scholen van de scholengemeenschap.

In het basisonderwijs maken besturen minstens algemene afspraken over functiebeschrijvingen en evaluaties en over de interne afstemming van het personeelsbeleid.

De decreetgever legde voor de scholengemeenschappen secundair onderwijs vast dat de scholengemeenschap afspraken moet maken over het personeelsbeleid, meer bepaald over de criteria voor het aanwerven, functioneren en evalueren van gesubsidieerde personeelsleden, maar bepaalt ook duidelijk dat de beslissingsbevoegdheid bij het bestuur blijft liggen.

Voor de personeelsleden die aangesteld worden op het niveau van de scholengemeenschap maakt het bestuur ook afspraken over werving, taakin-vulling en inzetbaarheid van deze personeelsleden.

#### • Reffectatiecommissie van de scholengemeenschap

In de reffectatiecommissie van de scholengemeenschap (RCSG) komen de terbeschikkinggestelde personeelsleden terecht van scholen die tot de scholengemeenschap behoren en die het bestuur niet heeft kunnen reffecteren of wedertewerkstellen.

De reffectatiecommissie van de scholengemeenschap bestaat uit evenveel vertegenwoordigers van de besturen van de scholen van de scholengemeenschap enerzijds en van de representatieve vakorganisaties anderzijds. Het onderhandelingscomité van de scholengemeenschap (OCSG) fungeert als reffectatiecommissie van de scholengemeenschap.

De reffectatiecommissie van de scholengemeenschap heeft volgende bevoegdheden:

- verzamelen van de terbeschikkinggestelde personeelsleden en de vacatures van de scholen van de scholengemeenschap

- reacteren en wedertewerkstellen van de terbeschikkinggestelde personeelsleden in de scholen die behoren tot de scholengemeenschap
- beslissen over het inzetten van de terbeschikkinggestelde personeelsleden die ze niet kan reacteren of wedertewerkstellen in de scholengemeenschap
- behandelen van bezwaarschriften tegen de reffectaties en wedertewerkstellingen die ze heeft uitgesproken
- toewijzen van een andere functie aan personeelsleden die op eigen vraag ter beschikking zijn gesteld wegens ontstentenis van betrekking ingevolge een beslissing van de pensioencommissie van Medex

De uiterste ingangsdatum van de reffectatie en de wedertewerkstelling uitgesproken door de reffectatiecommissie van de scholengemeenschap is 1 september voor het basisonderwijs en 15 september voor het secundair onderwijs.

#### 4.3.16 Werkbaar werk en leeftijdsbewust loopbaanbeleid

Werkbaar werk is van belang voor werknemers én organisaties. Wie werkbaar werk heeft, heeft meer plezier in het werk, leert meer, blijft langer werken en is minder vaak ziek.

Uit onderzoek blijkt dat drie sleutels van belang zijn bij werkbaar werk:

- Je hebt een motiverende job die ook voldoende leerkanalen biedt. Bore-out is een aspect dat onder deze sleutel valt.
- Werkstress is een cruciaal aspect van werkbaar werk. Problemen op het vlak van werkstress betekent dat je meer spanning ervaart dan gezond is. Het betekent dat je abnormaal lang moet recupereren van het werk waardoor je reeds gezondheidsproblemen ervaart of je ze riskeert te ontwikkelen. Burn-out valt onder deze sleutel.
- Werkbaar werk betekent ook dat je een evenwicht vindt tussen je werk en je leven buiten het werk, gezin, je vrienden en familie, je hobby's .... Het is dan ook voor heel wat werkenden een uitdaging om deze balans te vinden. De overheid tracht daarin te ondersteunen door verscheidene maatregelen en verlofstelsels, maar ook op organisatieniveau kan men een beleid voeren dat daarop impact heeft.

Het personeelsbeleid werkt uiteraard leeftijdsbewust, rekening houdend met alle personeelsleden, bijvoorbeeld ook met hen die op het einde van hun carrière zijn. Daarbij is het van belang om de ervaring en competenties van ervaren personeelsleden in te zetten op cruciale plaatsen in de organisatie. Dat werkt extra motiverend voor ervaren personeelsleden en zorgt ook voor het borgen van de expertise in de organisatie.

#### 4.3.17 Preventie van en omgaan met conflicten

Het bestuur besteedt voldoende aandacht aan de preventie van conflicten. Voorkomen is immers beter dan genezen. Een klachtenregeling voor personeelsleden is een voorbeeld van preventieve aanpak. Een dergelijke regeling helpt om bewuster om te gaan met wrevel en ongenoegen, het vermijdt improviseren, maakt een vroege detectie

tie mogelijk, garandeert een objectieve behandeling en vermijdt escalatie en formele klachten.

Wanneer personeelsleden grondig tekortkomen aan hun plichten, kan het bestuur overwegen een tuchtprocedure in te stellen. Vooraleer zo'n tuchtprocedure te starten, raden we ten zeerste aan contact te nemen met de Dienst Personeel van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Ondanks een goed preventiebeleid kunnen toch conflicten ontstaan. Het bestuur streeft naar een constructieve houding en aanpak bij moeilijkheden. Het onderzoekt of bemiddeling een oplossing kan brengen bij conflicten.

Zowel vanuit menselijk oogpunt als vanuit het rendement van de organisatie gezien, is het veel beter om een conflictsituatie in een vroeg stadium aan te pakken. Zeker in het onderwijs, waar samenwerking centraal staat en onderling vertrouwen een onmisbaar fundament is, vormt bemiddeling een waardevol instrument om spanningen en conflicten naar gezamenlijk gedragen afspraken te leiden. Bemiddeling is een vorm van conflictoplossing waarbij een onafhankelijke derde, de bemiddelaar, de deelnemers begeleidt om vanuit hun werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen oplossing van hun onderling conflict te komen.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen kiest ervoor om bemiddeling aan te bieden aan haar leden om zo dure en lang aanslepende juridische procedures zo veel mogelijk te vermijden. Bemiddeling heeft als doel om, via dialoog, terug de menselijke factor in de communicatie tussen de strijdende partijen te brengen. Bemiddeling is bijgevolg een concretisering van de katholieke dialogeschool op niveau van het bestuur van een school. Daarom heeft onze netwerkorganisatie een bemiddelingspool die samengesteld is uit erkende bemiddelaars, die Vlaanderenbreed of op regioniveau opereren.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen biedt aan de leden op vlak van onderwijsbemiddeling drie vormen van dienstverlening aan:

- Vorming en opleiding zodat leidinggevenden vaardiger worden in het middelen/bemiddelen.
- Leidinggevenden ondersteunen en coachen bij het 'managen' van hun conflicten.
- Zelf als bemiddelaar optreden indien daar om gevraagd wordt.

#### 4.3.18 Vrijwillige medewerkers

Vrijwilligerswerk wordt omschreven als elke activiteit die in een georganiseerd verband, onbezoldigd en onverplicht wordt verricht ten behoeve van één of meer personen, van een groep, organisatie of van de samenleving als geheel.

De wet stelt dat die activiteit geen verband mag hebben met een familie- of privérelatie. De activiteit mag evenmin worden verricht door dezelfde persoon en voor dezelfde

organisatie waarin hij in het kader van een arbeidsovereenkomst, met een dienstencontract of een statutaire aanstelling is tewerkgesteld.

Een bestuur dat werkt met vrijwilligers moet zijn vrijwilligers informeren over de volgende aangelegenheden:

- de doelstelling en het juridisch statuut van de organisatie
- het verzekeringscontract dat de organisatie heeft afgesloten voor burgerlijke aansprakelijkheid tijdens de uitvoering van de vrijwilligersactiviteit of op weg naar en van de activiteiten
- indien nog andere verzekeringen werden afgesloten, zoals een verzekering voor lichamelijke ongevallen van de vrijwilliger, rechtsbijstand en/of omnium voor eigen schade bij verplaatsingen, moet dat ook worden gemeld
- de eventuele onkostenvergoeding die wordt betaald en waarvoor ze dient
- de mogelijkheid dat hij kennis krijgt van geheimen waarop artikel 458 van het Strafwetboek van toepassing is

Het bestuur kiest zelf de wijze waarop het bovenvermelde informatie verspreidt.

Het bestuur is verplicht een verzekering af te sluiten tot dekking van de risico's verbonden aan het vrijwilligerswerk. De verzekering dekt minimaal de burgerlijke aansprakelijkheid van de organisatie, met uitzondering van de contractuele aansprakelijkheid. Het is aan te bevelen om contact op te nemen met de verzekeringsmaatschappij om te controleren of mogelijke schade of ongevallen door de afgesloten polissen gedekt zijn. Indien dat niet het geval is, wordt daarvoor een speciale verzekering afgesloten.

#### 4.3.19 Wat is de situatie van de leden van het vzw-bestuur?

Een bestuurder neemt vrijwillig het mandaat van een bestuurder in een onderwijsvzw op, maar wordt door de regelgeving niet beschouwd als vrijwilliger.

Een bestuurder heeft een heel specifieke functie, die in de vzw-wet wordt omschreven. Wanneer hij deelneemt aan de raad van bestuur, is hij geen vrijwilliger maar bestuurder. In dat geval is de specifieke regeling van de bestuurdersaansprakelijkheid, zoals geregeld in de vzw-wet, van toepassing.

Ook een lid van de algemene vergadering van de vereniging wordt niet automatisch beschouwd als een vrijwilliger.

Het is pas als een lid van de organisatie bepaalde activiteiten voor de vereniging opneemt, dat hij vrijwilliger wordt en onder toepassing van de vrijwilligerswet valt. De feitelijke omstandigheden waarin de betrokkene zich bevindt, moeten specifiek nagegaan worden.

Wanneer een lid van de algemene vergadering bijvoorbeeld meegaat op schoolreis om een activiteit te begeleiden, wordt hij tijdens de begeleiding van die activiteit zonder twijfel als vrijwilliger beschouwd. Wanneer datzelfde lid deelneemt aan een algemene vergadering van de vzw, wordt hij niet beschouwd als vrijwilliger.

Een bestuurder zou als vrijwilliger beschouwd kunnen worden indien hij bepaalde taken voor de vzw opneemt die niet inherent zijn aan het feit dat hij bestuurder is, bijvoorbeeld tijdens het jaarlijkse schoolfeest mee de feesttent opzetten. Tijdens die activiteit kan de bestuurder beschouwd worden als vrijwilliger.