
Referentienummer:

Datum: 2015-05-22

Gewijzigd: 2020-07-02

Contact: Dienst Personeel - dienst_personeel@katholiekonderwijs.vlaanderen -
tel. 02 507 07 01

Rekrutering directeurs basisonderwijs: leidraad

INHOUD

Voorwoord	4
De fases van het rekruteringsproces	5
1 Fase 1: voorbereiden.....	6
1.1 Reaffectatieverplichtingen	6
1.2 Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen.....	7
1.2.1 Rol van het schoolbestuur	7
1.2.2 Rol van de vertrekkende directeur	7
1.2.3 Rol van de schoolraad	7
1.2.4 Rol van het personeel/de leerkrachten	8
1.2.5 Bijhouden van de gegevens	8
1.2.6 Externe ondersteuning?	8
1.2.7 Wie zetelt in het selectiepanel?	8
1.2.8 Wat als we geen geschikte kandidaat vinden voor de functie vrijkomt?	9
2 Fase 2: definiëren	10
2.1 Noden van de school	10
2.2 Toelatings- en aanstellingsvoorwaarden voor het directeursambt	10
2.2.1 Bekwaamheidsbewijzen geldig voor het ambt van directeur	11
2.3 Jobomschrijving	11
2.4 Profiel.....	11
2.4.1 Formele criteria	11
2.4.2 Inhoudelijke toetsing aan het opvoedingsproject	12
2.4.3 Voorbeelden van belangrijke competenties voor een directeur.....	13

3	Fase 3: kandidaten werven.....	14
3.1	Het rekruteringsveld.....	14
3.2	De advertentie opstellen.....	15
3.3	Advertentie verspreiden	16
4	Fase 4: selecteren	17
4.1	Oplijsting	17
4.2	Selectieactiviteiten	17
4.2.1	Interviews	19
4.2.2	Schriftelijke proef	19
4.3	Wat met interne of al bekende kandidaten	20
4.4	Praktisch	20
4.5	Beoordelen.....	20
4.6	Beslissen.....	21
4.7	Feedback aan de niet-geselecteerde kandidaten	21
5	Fase 5: Aanstellen	22
5.1	Tijdelijke toewijzing van het ambt van directeur.....	22
5.2	Volume van de aanstelling	22
5.3	De aanstelling van een CODI.....	22
5.4	Ondertekening van de arbeidsovereenkomst.....	23
6	Fase 6: opvolgen.....	23
6.1	De pas aangestelde directeur	23
6.2	Functiebeschrijving	23
6.3	Functioneringsgesprek voeren.....	24
6.4	Evaluatiegesprek voeren	24
7	Fase 7: Evalueren.....	24
8	Bijlage.....	25
8.1	Checklist kennis en ervaring schoolbestuur	25
8.2	Voorbeeld tijdspad voor een aanwervingsprocedure	25
8.3	Vacature Model 1.....	27
8.4	Soorten interviews	28
8.5	Communicatietips - Haal meer uit je interviews!	29
9	Competentiedatabank	31
9.1	Attitude	31
9.2	Attitude - persoonlijkheidskenmerken waarop selectiecommissie moet letten tijdens gesprek	33
9.3	Organisatie.....	33
9.4	Communicatie	34

9.5	Pedagogie	35
9.6	Administratie	36
10	STAR-Vragen	37
11	Hulpmiddelen STAR	39
12	Andere sollicitatievragen	40
13	Onderwerpen voor de vraagstelling	42
14	Persoonlijkheidskenmerken tijdens gesprek	43
15	Grondwaarden van het katholiek onderwijs.....	45
16	Selectieproeven	46
16.1	S1 (met schriftelijke voorbereiding)	46
16.2	S2 Casus	47
16.3	S3 Casus	47
16.4	S4 IDP-rapport (met schriftelijke voorbereiding).....	47
17	Bronnen.....	48



Voorwoord

Het is niet gemakkelijk om de geknipte directeur voor een bepaalde school te vinden. Het aanwerven van een directeur voor een basisschool is voor een schoolbestuur dan ook een belangrijke aangelegenheid. Schoolbesturen dragen veel meer dan vroeger de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid. Bij het zoeken naar een nieuwe directeur voor je basisschool, komen veel vragen naar boven. Wie is verantwoordelijk voor de rekrutering en selectie van een nieuwe directeur? Waar kunnen we ondersteuning krijgen bij dat proces? Wat is voor ons een ‘goede’ schooldirecteur? Hoe schrijven we de jobomschrijving in functie van de advertentie en welk profiel zoeken we? Hoeveel mensen moeten er uitgenodigd worden voor het interview? Wat zijn de beste technieken voor de selectie? ... Kortom, een ellenlange vragenlijst nog voor het schoolbestuur effectief aan het rekruteringsproces kan beginnen.

Na overleg binnen het comité hoofdbegeleiders werd beslist om een leidraad voor de rekrutering van directeurs basisonderwijs op te stellen. We willen met dit document een leidraad en enkele vragen aanreiken die het schoolbestuur, het vicariaat en de pedagogische begeleidingsdienst kunnen ondersteunen bij de zoektocht naar een nieuwe directeur en het maken van een keuze. Een aanstelling is vaak voor lange termijn en moet daarom weloverwogen zijn. Deze leidraad is een aanzet om na te denken over het rekruteringsproces als deel van de langetermijnplanning van de school. Het moet een inspiratiebron vormen waaruit de school informatie kan halen om in functie van haar noden de beste leider kan kiezen.

Voor het opstellen van deze leidraad haalden we inspiratie uit *Recruiting headteachers and senior leaders - Full Guidance* van het National College for School Leadership (NCSL) in Groot-Brittannië. We vullen dat aan met ervaring en documenten vanuit VVKBaO, de Diocesane Pedagogische Begeleidingsdiensten van het bisdom Gent en het bisdom Brugge en externe bronnen.

De fases van het rekruteringsproces



Als je dit stappenplan volgt, dan ...

- krijg je een duidelijk inzicht in het soort van leiderschap dat jouw school nodig heeft;
- vergroot het aantal geschikte kandidaten;
- voer je een eerlijk en efficiënt rekruteringsproces;
- krijgt je school een betere reputatie;
- vind je de juiste kandidaat voor de specifieke noden van de school;
- kun je de uitverkorene een sterke start geven;
- kun je het rekruteringsproces kritisch evalueren;
- heb je verbeterde standaarden en zorg je ervoor dat je je bewust wordt van het belang van het selectieproces.



1 Fase 1: voorbereiden

1.1 Reaffectatieverplichtingen

Vóór een tijdelijk personeelslid wordt aangesteld of benoemd, gaat het schoolbestuur na of het geen verplichtingen heeft inzake reaffectatie of wedertewerkstelling van zijn eigen terbeschikkinggestelden in selectie- of bevorderingsambten.

Het moet de betrekking ook melden aan de reaffectatiecommissies. Dit betekent dus dat een vacature (vacante of niet-vacante betrekking) moet worden ingevuld overeenkomstig de verplichtingen die zijn uiteengezet in het [Reaffectatiebesluit](#).

- Voor scholen die tot een scholengemeenschap behoren, betekent dit:
 1. a) reaffectatieverplichting in “hetzelfde ambt” binnen de eigen school;

b) reaffectatieverplichting in “hetzelfde ambt” binnen de scholen van het schoolbestuur die behoren tot dezelfde scholengemeenschap;
 2. mogelijkheid tot vrijwillige wedertewerkstelling binnen dezelfde personeelscategorie (bestuurs- en onderwijzend personeel) in de scholen van het schoolbestuur die behoren tot dezelfde scholengemeenschap;
 3. reaffectatie- en wedertewerkstellingsverplichting binnen dezelfde personeelscategorie (bestuurs- en onderwijzend personeel) in de scholengemeenschap.
Deze verplichting bestaat niet wanneer het schoolbestuur een betrekking van directeur of adjunct-directeur toewijst aan één van zijn personeelsleden, d.w.z. aan een personeelslid dat op de vooravond (van de aanstelling in het selectie- of bevorderingsambt) in dienst was in één van de scholen van het schoolbestuur. In dit geval hoeft de vacature niet te worden aangeboden aan een ter beschikking gesteld personeelslid van een ander schoolbestuur. Let wel: die vrijstelling geldt enkel voor de ambten van directeur en adjunct-directeur, niet voor de andere selectie- en bevorderingsambten.
 4. Indien de betrekking wordt toegewezen aan een personeelslid dat nog niet vrij is van reaffectatie, is ze in principe vatbaar voor toewijzingen vanuit de Vlaamse reaffectatiecommissie. Sinds 1 september 2015 is de werking van deze reaffectatiecommissie echter opgeschort voor scholen die behoren tot een scholengemeenschap.
- Voor instellingen (centra voor volwassenenonderwijs, internaten en scholen) die niet tot een scholengemeenschap behoren, houden de reaffectatieverplichtingen het volgende in:
 1. a) reaffectatieverplichting in “hetzelfde ambt” binnen de eigen instelling;

b) reaffectatieverplichting in “hetzelfde ambt” binnen de andere instellingen van het bestuur die niet tot een scholengemeenschap behoren;
 2. mogelijkheid tot vrijwillige wedertewerkstelling binnen dezelfde personeelscategorie (bestuurs- en onderwijzend personeel) in de scholen van het schoolbestuur;
 3. Ten slotte is elke tijdelijke betrekking in instellingen die niet tot een scholengemeenschap behoren, vatbaar voor toewijzingen vanuit de Vlaamse reaffectatiecommissie.
Deze verplichting bestaat niet wanneer het schoolbestuur een betrekking van directeur of adjunct-directeur toewijst aan één van zijn personeelsleden, d.w.z. aan een personeelslid dat op de vooravond (van de aanstelling in het selectie- of bevorderingsambt) in dienst was in één van de instellingen van het schoolbestuur. In dit geval hoeft het de vacature niet aan te bieden aan een ter beschikking gesteld personeelslid van een ander schoolbestuur.

Let wel: die vrijstelling geldt enkel voor de ambten van directeur en adjunct-directeur, niet voor de andere selectie- en bevorderingsambten.

1.2 Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen

In de katholieke scholen (Vrij Gesubsidieerd Onderwijs) is het schoolbestuur de werkgever. Het draagt daarbij de verantwoordelijkheid voor het personeel van een school. Veel schoolbesturen die beseffen welke impact hun beslissing kan hebben op het andere personeel, de leerlingen en de ouders, proberen zoveel mogelijk mensen te betrekken in het selectieproces. Ook wil men vaak een beroep doen op het advies van de huidige directeur. Het is belangrijk dat er overwogen wordt hoe anderen ingezet worden in dit proces, om latere misverstanden te vermijden.

1.2.1 Rol van het schoolbestuur

Het schoolbestuur is de sturende instantie van het hele rekruterings- en selectieproces. Bij het begin van het proces moet het hele schoolbestuur betrokken worden. Zij bepalen in hoeverre ze de vertrekkende directeur zullen betrekken en welke rol de pedagogische begeleiding kan spelen in het proces. Binnen het schoolbestuur spreek je best een aantal verantwoordelijken aan voor het selecteren van een kandidaat. Daarna moet de input van de andere leden van het schoolbestuur beperkt worden tot het geven van feedback. Het schoolbestuur heeft te allen tijde de eindverantwoordelijkheid in het rekruteringsproces.

1.2.2 Rol van de vertrekkende directeur

Directeurs spelen een kritische rol in de identificatie en de ontwikkeling van leiderschapstalent binnen de school. Dat is een deel van de langetermijnplanning. Toch is het niet goed wanneer de vertrekkende directeur een te grote rol speelt in het selectieproces van zijn opvolger. De vertrekkende directeur mag de nieuwe directeur niet selecteren.

Wanneer een directeur vertrekt die zeer goed werk leverde, is de verleiding groot om op zoek te gaan naar een kopie van die persoon. Dat is natuurlijk niet zo gemakkelijk en bovendien niet altijd voordelig voor de school. Scholen en hun personeel veranderen. De vaardigheden en de ervaringen van de huidige directeur zijn niet altijd de vaardigheden die de volgende directeur nodig heeft. Het schoolbestuur moet proberen om de visie van de huidige directeur niet op te dringen aan de nieuwe. Een nieuwe directeur kan met zijn visie een nieuwe dynamiek op gang brengen.

Het is goed om een duidelijk gesprek te hebben met de vertrekkende directeur over de rol die het schoolbestuur van hem verwacht in het selectieproces. Ook kan het zinvol zijn om een soort van “exit-gesprek” te houden met de directeur zodat zijn kijk op de uitdagingen van de school duidelijk wordt. Op dat moment kan je informatie verzamelen die kan helpen om de noden van de school in kaart te brengen. Voor de praktische kant van de zaak (bijvoorbeeld het gebruik van de schoolgebouwen), kan het wel zinvol zijn om de directeur in te schakelen en het is in ieder geval nodig om hem op de hoogte te houden van het verloop van het proces.

1.2.3 Rol van de schoolraad

Het [decreet van 2 april 2004 betreffende participatie op school](#) bepaalt dat het schoolbestuur of zijn gemandateerde ieder ontwerp van beslissing inzake de bepaling van het profiel van de directeur voor overleg aan de schoolraad (samengesteld uit ouders, personeel, leden van de lokale gemeenschap) moet bezorgen.

Vanaf 1 september 2014 werd de verplichte adviesbevoegdheid van de schoolraad afgeschaft. De schoolraad heeft voortaan overlegbevoegdheid over de materies opgesomd in [5.4.4 van de omzendbrief ‘lokale participatieregeling in het basis- en het secundair onderwijs’](#)

De manier waarop de schoolraad zijn communicatie- en informatieplicht over de eigen werking zal realiseren, moet worden opgenomen in het huishoudelijk reglement.

De schoolraad heeft recht op een gemotiveerd antwoord van het schoolbestuur op zijn advies op eigen initiatief binnen 30 kalenderdagen.



1.2.4 Rol van het personeel/de leerkrachten

Het lerarenkorps zal heel benieuwd zijn naar hun volgende directeur. Bovendien heeft iedere leerkracht ook zijn visie op leiderschap. Je moet oog hebben voor die verwachtingen die het leraarsteam heeft ten aanzien van de nieuwe directeur. Op z'n minst breng je het personeel op de hoogte van de selectieprocedure en het verloop ervan. Zoals hierboven aangegeven in 1.2.4. moet het personeel ook via de schoolraad om advies gevraagd worden. Let wel, enkel het selectiepanel heeft toegang tot de informatie over de kandidaten.

1.2.5 Bijhouden van de gegevens

Het is belangrijk dat de gegevens van de sollicitatieprocedure tot enkele maanden na de sollicitatie bijgehouden worden. De verkregen gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Ze mogen niet publiek gemaakt worden, maar het schoolbestuur kan bepaalde relevante informatie gebruiken om zijn beslissing voor niet-geselecteerde kandidaten te staven. Wanneer de volledige selectieprocedure is afgelopen en de nieuwe directeur is aangesteld moet men de gegevens vernietigen (cf. de privacywet).

1.2.6 Externe ondersteuning?

Het schoolbestuur kan ook iemand van buitenaf aanspreken. Het is essentieel dat externen het proces helpen bewaken.

a VICARIAAT

Voor de rekrutering van een nieuwe directeur kan je naast "interne spelers" ook een beroep doen op externe, vaak objectievere personen of organisaties. Het beste voorbeeld is het vicariaat en/of de pedagogische begeleidingsdienst (i.c. de niveau-coördinator). Het vicariaat heeft verschillende troeven waarvan een schoolbestuur gebruik kan maken in het totale proces.

Het vicariaat en/of de pedagogische begeleidingsdienst kan terugvallen op ervaring en knowhow in het rekruteringsproces van directeurs. En zij garanderen een objectieve en professionele ondersteuning. Zij kunnen het beslissingsproces van het schoolbestuur faciliteren wanneer bijvoorbeeld:

- het schoolbestuur heel close is met de vertrekkende directeur en het moeilijk is de objectiviteit te waarborgen;
- er meningsverschillen binnen het schoolbestuur zijn;
- het schoolbestuur niet goed weet hoe eraan te beginnen.

In de bijlage (8.1) vind je een checklist met verschillende vragen die het schoolbestuur zichzelf kan stellen om na te gaan of men voldoende onderlegd is. Indien men tot de conclusie komt dat dit niet zo is, kan extern advies helpen om de objectiviteit te waarborgen en verzekeren dat alles professioneel en volgens de wet verloopt. Aangezien het schoolbestuur de eindverantwoordelijkheid draagt, kan noch vicariaat, noch de pedagogische begeleiding in principe een eindbeslissing nemen. Zij hebben enkel een ondersteunende functie tijdens het rekruterings- en selectieproces. Het stappenplan kan een hulp zijn.

b PROFESSIONELE REKRUTERINGS-EN SELECTIEBUREAUS

Externe organisaties beschikken over professionele assessmentmethodes om de ervaring en de competenties van kandidaten te toetsen en ze zijn bekwaam om het schoolbestuur te helpen bij het nemen van effectieve beslissingen. Dat kan nuttig zijn als niemand in het schoolbestuur ervaring of kennis heeft van rekrutering en selectie. De kanttekening die we moeten maken bij dit soort organisaties is dat ze vaak zeer duur zijn en weinig ervaring hebben met onderwijs. Sommige diocesane onderwijsdiensten bieden een (gratis) samenwerkingsverband aan met bepaalde rekruterings- en selectiebureaus. In dat geval is er voldoende afstemming met het onderwijsveld.

1.2.7 Wie zetelt in het selectiepanel?

Aan te raden is dat er een oneven aantal mensen aangeduid wordt (best 3 tot 7 personen, mannen en vrouwen). Als het panel te groot is, is het moeilijk om een beslissing te nemen.

De mensen moeten uitgekozen worden op basis van:

- ervaring in het selecteren van kandidaten voor de functie van directeur.
- ervaring in rekrutering en selectie in andere relevante contexten;
- een representatieve groep van leden van het schoolbestuur (uit verschillende sectoren);
- mogelijkheid om aanwezig te zijn bij alle fases van het proces;
- rekening houden met eerlijkheid en discriminatie gerelateerde kwesties;
- geen mogelijkheid tot belangenvermenging.

Wanneer het schoolbestuur een beroep doet op externen ter ondersteuning van het rekruteringsproces is het aangewezen dat het selectiepanel in twee groepen verdeeld wordt.

Commissie 1 bestaat dan uitsluitend uit leden van het schoolbestuur. En commissie 2 bestaat uitsluitend uit externen, bijvoorbeeld de directeur DPB, de niveau-coördinatoren van DPB, directeur Diocesaan Onderwijsbureau en andere deskundigen. Zij kunnen expertise aanleveren bij het uittekenen van de selectieprocedure en/of het profiel van de directeur.

De bevindingen van commissie 2 worden voorgelegd aan het schoolbestuur (commissie 1) dat de beslissing neemt en verantwoordelijk is voor de uiteindelijke keuze en voor de consequenties ervan.

Wees kortdaat in het al dan niet selecteren van iemand voor het selectiepanel.
Iemand die beïnvloed kan worden, laat je beter niet toe.

Er moet tenminste 9 weken voorzien worden voor het hele proces. Maar meer tijd uittrekken is wenselijk. Dat komt de kwaliteit van de beslissing ten goede. Hoe meer tijd er geïnvesteerd wordt in de eerste fases van het proces, hoe beter.

Als eerste organiseer je een vergadering met de leden van het schoolbestuur. Als er sprake is van het inschakelen van een externe organisatie kan het zinvol zijn om die ook de eerste vergadering te laten bijwonen. In deze vergadering kan nagedacht worden over de selectieprocedure en over wie daarvoor de verantwoordelijkheid zal opnemen.

In de bijlage (8.2) vind je een indicatieve tijdsindeling die uitgaat van de aanstelling van een directeur per 1 september (waarvan men tijdig op de hoogte is).

Wanneer je niet tijdig op de hoogte bent en de aanstelling van een directeur sneller moet gebeuren, zul je op bepaalde punten moeten snoeien in tijd. Belangrijk is toch om het minimum van 9 weken in het achterhoofd te houden en geen overhaaste beslissingen te nemen. Je hoeft overigens niet te wachten met het opstellen van een job-omschrijving en een profiel tot de tijd dringt. Daar kan ook aan gewerkt worden als er geen sprake is van het aanstellen van een nieuwe directeur, “voor het geval dat ...”.

1.2.8 *Wat als we geen geschikte kandidaat vinden voor de functie vrijkomt?*

Het schoolbestuur moet op die situatie voorbereid zijn. Het kan voorkomen dat de huidige directeur niet meer in dienst is en de volgende nog niet gekozen is, of dat er op dat moment geen geschikte kandidaten zijn. Je kunt ervoor kiezen om in dat laatste geval de volledige lijst met kandidaten opnieuw te bekijken of om een nieuwe advertentie te plaatsen.

Als het schoolbestuur niet onmiddellijk kan beslissen, moet er nagegaan worden wie de school in tussentijd kan leiden. Dat kan een leerkracht zijn, iemand van een andere school (uit dezelfde scholengemeenschap) of er kan aan een rekruteringsbureau gevraagd worden om een “interim manager” te vinden voor een korte periode.



Als je geen goede kandidaat gezien heb, begin dan opnieuw.

TIPS

- Begin niet halsoverkop aan het opstellen en publiek maken van de vacature zonder goede voorbereiding.
- Denk na over de plannen van de school in de toekomst en blijf geïnformeerd over de plannen van het huidige schoolhoofd.
- Wees voorzichtig in de manier waarop je omgaat met de uittredende directeur.
- Hou je papierwerk in verband met de voorbereiding bij.
- Vraag advies bij het vicariaat/pedagogische begeleidingsdienst van het diocees of de koepel.
- Stel een selectiepanel samen van 3 tot maximaal 7 personen met ervaring, interesse, de nodige objectiviteit en de mogelijkheid om betrokken te blijven bij het hele proces. Verdeel deze indien nodig in twee commissies.
- Wees realistisch over wat je kunt verwachten van een directeur maar stel niemand aan die niet aan je eisen voldoet.
- Zorg ervoor dat je een samenhangend plan hebt voor het geval je nog geen geschikte kandidaat hebt gevonden op het moment dat de betrekking vacant wordt.
- Ga na wat je verwacht van de directeur als identiteitsdrager van de school
 - Persoonlijke identiteit
 - Professionele identiteit
 - Institutionele identiteit

2 Fase 2: definiëren

In deze fase worden de noden van de school, de job-omschrijving en het profiel van de nieuwe directeur gedefinieerd. We gaan ook even in op de toelatings- en aanstellingsvoorwaarden voor het directeursambt.

2.1 Noden van de school

De noden van de school definiëren, kan door na te denken over de volgende vragen:

- Wat zijn onze belangrijkste plannen voor de eerstvolgende jaren?
- Wat zijn de belangrijkste veranderingen rondom ons?
- Hoe kunnen deze veranderingen onze plannen beïnvloeden?
- Wat zijn kritische punten waar we als school aandacht aan moeten besteden?

Besteed genoeg aandacht aan dit deel van het proces. Argumenten vinden om je oordeel en je plannen over de school te staven vraagt tijd. Kijk breed genoeg en spreek eventueel ook met de leerkrachten over de plannen van de school. Gebruik data die een objectief beeld vormen over de prestaties en de vooruitgang van de leerlingen (bijvoorbeeld resultaten van de interdiocesane proeven). Ook de lokale pedagogisch begeleiders kunnen hun mening geven over de school en haar toekomst.

2.2 Toelatings- en aanstellingsvoorwaarden voor het directeursambt

Hou zeker rekening met de algemene toelatingsvoorwaarden en bekwaamheidsbewijzen die gelden in Vlaanderen. ([Decreet van 27 maart 1991 betreffende de rechtspositie van sommige personeelsleden van het gesubsidieerd personeel en de gesubsidieerde centra voor leerlingenbegeleiding- Hoofdstuk IV - Selectie en bevordering art.36decies tot en met art. 44bis](#)):

- Burger zijn van de Europese Unie of de Europese Vrijhandelsassociatie (uitzonderingen zijn mogelijk gezien de Vlaamse regering een vrijstelling kan verlenen).
- In het bezit zijn van zijn/haar burger- en politieke rechten (de Vlaamse regering kan ook hier een vrijstelling verlenen die samengaat met de hierboven vermelde vrijstelling).
- Voldoen aan de bepalingen van de taalwetten. Het Nederlands is de officiële onderwijstaal.

- Van onberispelijk gedrag zijn, zoals dat blijkt uit een bewijs van goed zedelijk gedrag dat niet langer dan één jaar tevoren werd afgegeven.
- Voldoen aan de dienstplichtwetten.
- Medisch geschikt zijn.

Toelichting bij het decreet vindt u op de website van Katholiek Onderwijs Vlaanderen www.katholiekonderwijs.vlaanderen) bij Thema's A-Z > A > aanstelling > tijdelijke aanstelling > *niveau kiezen* > [Tijdelijke aanstelling en vaste benoeming in selectie- en bevorderingsambten](#).

Aandachtspunten in de regelgeving zijn o.a.:

- Het ambt van de directeur kan toegekend worden aan 1 personeelslid of aan 2 personeelsleden die elk met een halftijdse betrekking worden belast.
- Een halftijdse vaste benoeming in een ander onderwijsambt is niet noodzakelijk om tijdelijk als directeur te fungeren.

2.2.1 Bekwaamheidsbewijzen geldig voor het ambt van directeur

Voor het basisonderwijs zijn er enkel vereiste bekwaamheidsbewijzen geldig. Dat wil zeggen tenminste een professionele bachelor en een bewijs van pedagogische bekwaamheid.

<https://data-onderwijs.vlaanderen.be/bekwaamheidsbewijzen/> geeft een interactief overzicht van de bekwaamheidsbewijzen.

Binnen de categorie bestuurs- en onderwijzend personeel is het ambt van directeur een bevorderingsambt, het ambt van adjunct-directeur is een selectieambt.

2.3 Jobomschrijving

Na een analyse van de huidige noden van de school, kunnen enkele criteria vastgelegd worden die opgenomen kunnen worden in de jobomschrijving van de directeur. Die kan samengevat worden in een vacature of advertentie. In de jobomschrijving worden taken en verantwoordelijkheden omschreven die de directeur in zijn job zal hebben. In een later stadium kan er op basis hiervan een individuele functiebeschrijving opgesteld worden.

2.4 Profiel

2.4.1 Formele criteria

Welke achtergrond, competenties, ervaring en persoonlijke kwaliteiten zullen nodig zijn om de school te leiden? Zoek je iemand met ervaring in dezelfde context of iemand die nieuwe perspectieven kan openen? Je moet er zeker van zijn dat de competenties en de eigenschappen die je opstelt in het profiel:

- 1 **individueel noodzakelijk zijn** (Als je die eigenschap weg laat, zou dat veel verschil maken in de volledige omschrijving?)
- 2 **collectief voldoende zijn** (Als de directeur voldoet aan alle eigenschappen, is dat voldoende om succes te boeken?)
- 3 **realistisch zijn** (Liggen de eisen niet te hoog? Wat als je de eisen inperkt?)

De omschrijving is afhankelijk van de jobomschrijving. Denk na over welke criteria essentieel zijn en probeer die in te perken tot 6 à 10 kritische eigenschappen die een nieuwe directeur zeker nodig heeft. Het vooraf opstellen van criteria zorgt ervoor dat het hele selectiepanel weet welk profiel men zoekt. De volgende vragen kunnen je helpen bij het opstellen van de criteria:

- Is het een essentieel criterium? Of enkel een aangename bijkomstigheid?
- Zal dit echt een verschil maken in de functie?
- Kan dit criterium later verder ontwikkeld worden of gecompenseerd worden door andere leden van het schoolbestuur? (bijvoorbeeld als de kandidaat weinig financiële achtergrond heeft)



Het kan helpen om basiscriteria op te stellen die iedere kandidaat sowieso moet hebben om in aanmerking te komen voor de job, en meer gedifferentieerde criteria die het verschil kunnen maken tussen de ideale kandidaat en de rest. We raden daarom aan om de criteria in groepen te delen: basiscriteria, essentiële criteria en wenselijke criteria.

Aan de hand van deze criteria worden de kandidaten geselecteerd die in aanmerking komen voor het interview. Het is dus goed om bij het oplijsten van de criteria al na te denken op welke manier je zult toetsen of de kandidaten ook effectief die kwaliteiten bezitten. Als het niet duidelijk is op welke manier je de criteria kan bevragen, is het moeilijk om het interview of de andere selectieactiviteiten te structureren.

De basiscriteria zijn de eigenschappen die iedere directeur nodig heeft (bijvoorbeeld: leiderschapskwaliteiten). De essentiële criteria zijn eigenschappen die in deze specifieke school noodzakelijk zijn (bijvoorbeeld: open staan voor multiculturaliteit, affiniteit met de christelijke traditie,...). Wenselijke criteria zijn eigenschappen die een meerwaarde zouden bieden maar die er in een eerste selectieronde niet voor kunnen zorgen dat een kandidaat al dan niet weerhouden wordt (bijvoorbeeld het bezitten van onderzoeksvaardigheden).

Bepaalde scholen hebben “het probleem” dat er een goede kandidaat intern aanwezig is. De valkuil is dan dat het omschreven profiel van de nieuwe directeur onbewust aangepast wordt aan het profiel van die persoon. Dat zorgt ervoor dat men het potentieel in andere kandidaten niet altijd ziet.

2.4.2 Inhoudelijke toetsing aan het opvoedingsproject

De keuzes die een school maakt zijn gebaseerd op een specifieke levensbeschouwing. Ook bij de keuze voor een bepaalde persoon als directeur kunnen een aantal selectiecriteria getoetst worden aan het eigen opvoedingsproject van de school. Daarnaast is het *Opvoedingsconcept van het katholiek basisonderwijs* een niveauspecifieke vertaling van de *Opdrachtsverklaring van het katholiek basisonderwijs*. Daarin worden een aantal fundamenten van een christelijk mens-en wereldbeeld aangereikt waar de kandidaat-directeur mee akkoord moet gaan. Het zijn zaken die doorklinken in het aanbod van de school, de aanpak, de aandacht voor brede zorg en de specifieke organisatie van de school.

Opgelet:

- De criteria kunnen niet meer gewijzigd worden als het rekruteringsproces al opgestart is.
- Als je te veel criteria hebt, leidt dat er toe dat het moeilijk wordt om ideale kandidaten te vinden.
- Wanneer het schoolbestuur het profiel en de jobomschrijving opgesteld heeft, moeten deze worden voorgelegd aan de schoolraad. Die kan dan indien nodig een advies formuleren.

Probeer dus als schoolbestuur na te gaan wat voor soort school je wilt zijn, en welke directeur je daarvoor nodig hebt.

TIPS

- Geen enkel rekruteringsproces kan slagen zonder duidelijke en relevante definitie van de job en de kwaliteiten waar je naar zoekt.
- Wat goed gewerkt heeft in het verleden, werkt misschien minder goed in de toekomst.
- Wat goed werkt voor een andere school, kan minder goed werken in jouw school.
- Verzamel een veelheid aan informatie over de noden van de school en zoek objectief advies.
- Wees realistisch.
- Denk na over het huidige leiderschap in de school. Wat zijn de sterktes en wat zijn de beperkingen?
- Maak een jobomschrijving die gebaseerd is op algemene sjablonen maar maak ze uniek voor jouw school.
- Maak een profiel op dat het essentiële en het wenselijke omschrijft. Baseer de selectiecriteria daarop.
- Hou de essentiële criteria beperkt. Zes tot tien zaken die een echt verschil maken zijn voldoende.
- Overweeg niet enkel vaardigheden en kennis maar ook gedrag, karaktertrekken, eigenschappen, waarden en motivatie.

2.4.3 Voorbeelden van belangrijke competenties voor een directeur.

We delen de competenties op in verschillende deelgebieden: attitude, organisatie, communicatie, pedagogiek en administratie. Het is niet de bedoeling dat de ideale kandidaat alle competenties heeft. Het selectiepanel kiest uit de lijst, aan de hand van de noden van de school, de competenties die voor hen het belangrijkste zijn. Daarop wordt dan de focus gelegd tijdens de selectie.

Hoe je die competenties kunt herkennen aan de hand van gedragsindicatoren en testen door middel van selectieactiviteiten of tijdens een gesprek, wordt uitgebreid besproken in Hoofdstuk 4: Selecteren.

Opgelet: dit is een louter illustratieve lijst. Het kan zijn dat je als schoolbestuur andere competenties belangrijker vindt. In de bijlage vind je een uitgebreide lijst van competenties en gedragsindicatoren (waaraan je kunt zien of een kandidaat al dan niet beantwoordt aan de competentie).

- Overtuigingen
 - christelijk engagement
 - visie op mens en samenleving
 - kijk op pastoraal en school
- Attitude
 - discretie -vertrouwenspersoon □ luisterbereidheid - actief luisteren
 - sociale ingesteldheid
 - leiderschap - motor van de school
 - stressbestendigheid
 - flexibiliteit
 - innovativiteit
 - zelfontwikkeling
 - conflicthantering
 - omgaan met multiculturaliteit/diversiteit versus de katholieke identiteit van de school
- Organisatie
 - planmatig werken
 - samenwerken met team
 - beslissingsvaardig zijn
 - resultaat-en toekomstgericht zijn
 - visievorming



- Communicatie
 - feedback geven
 - met overtuigingskracht argumenteren
 - vlotte kennisoverdracht naar medewerkers
 - duidelijke schriftelijke rapportage
 - duidelijke mondelinge rapportage
- Pedagogiek
 - kennis van ontwikkelingspsychologie
 - kennis van pedagogisch beleid
 - kennis van en kritisch oordeel over didactische en ontwikkelingsmaterialen.
 - kennis van de officiële leerplannen.
 - kennis van evaluatietechnieken voor leerlingen en school (toetsen, permanente evaluatie, LVS, IDP)
- Administratie
 - financieel en boekhoudkundig beleid bepalen
 - vertrouwd zijn met basistoepassingen informatica

3 Fase 3: kandidaten werven

In de wervingsfase wordt het rekruteringsveld vastgelegd, de advertentie opgesteld en verspreid met als doel zoveel mogelijk kandidaten aan te trekken voor de selectieactiviteiten van de volgende fase.

3.1 Het rekruteringsveld

Communicatie bij rekrutering is een wederzijds proces

De kwaliteit van het materiaal dat je voorziet voor kandidaten, de manier waarop je met hen schriftelijk communiceert, wie ze spreken aan de telefoon of face tot face... Op alle vlakken moet niet enkel de kandidaat maar ook de school een goede indruk maken. De school wil weten wat de kandidaat hen kan bieden en de kandidaat verlangt hetzelfde van de school.

Een sollicitatiebrief schrijven is een tijdrovende bezigheid. Kandidaten kunnen afgeschrikt worden doordat er niet genoeg informatie in de vacature beschikbaar is, waarmee ze hun kandidatuur zouden kunnen staven. Ze kunnen echter ook afgeschrikt worden door te veel informatie. Het is de kunst om hier een evenwicht in te vinden.

Het schoolbestuur moet (al dan niet samen met de pedagogische begeleiding) nagaan hoe ze hun school willen profileren. Als het om een school gaat met specifieke problemen, wees daar dan eerlijk over. Sommige kandidaten zijn specifiek naar dit soort scholen op zoek om een verschil te kunnen maken. Laat je niet verblinden als het om een succesvolle school gaat. Ook succesvolle scholen moeten blijven groeien en vooruit denken.

Bij het vastleggen van het rekruteringsveld gaat het schoolbestuur na of daarover afspraken zijn gemaakt in de scholengemeenschap. Het rekruteringsveld kan zich beperken tot de eigen school, of de andere scholen van het schoolbestuur maar ook de scholen van de scholengemeenschap en van de bredere regio kunnen van de vacature op de hoogte gebracht worden. Aan te raden is dat het rekruteringsveld zo open mogelijk wordt gehouden.

3.2 De advertentie opstellen

De advertentie moet de volgende informatie bevatten (zie voorbeeld in de bijlage 8.3):

- Een bondige voorstelling van de school en/of verwijzing naar de website.
- Het gezochte profiel van de directeur.
- De basisvoorwaarden:
 - o onderschrijven van het christelijke opvoedingsproject en ernaar handelen.
 - o wettelijke voorwaarden.
- Mogelijke bijkomende voorwaarden:
 - o eventueel personeelslid zijn van de school, het schoolbestuur, de scholengemeenschap of een andere school.
 - o aanvullende diploma's en vorming (en/of verwachte engagementen tot het verwerven ervan)
- Aan de kandidaat kan gevraagd worden om bijvoorbeeld in de vorm van een portfolio elders verworven competenties op het vlak van de vijf opdrachten voor een katholieke basisschool aan te tonen.
- Beschrijving van de procedure:
 - o Eventuele voorselectie aan de hand van ontvangen sollicitaties.
 - o Schriftelijke proef.
 - o Mondelinge proef.
- Vragen naar schriftelijke, gemotiveerde sollicitatie en curriculum vitae.
- Praktisch:
 - o Naam en adres waar de sollicitaties verwacht worden.
 - o De datum waarop alle sollicitaties ten laatste binnen moeten zijn. Maak de inschrijvingsperiode niet té lang.
 - o Naam en/of handtekening van voorzitter en/of gevolmachtigde van het schoolbestuur.

Andere informatie in de advertentie moet zo kort mogelijk gehouden worden en enkel kernboodschappen bevatten: de voornaamste eigenschappen van de school, de essentiële criteria voor de kandidaat (zoals christelijk engagement) en wat er aangeboden wordt aan de kandidaat.

Je kunt veel leren uit advertenties van andere scholen. Zoek zelf naar goede en minder goede voorbeelden en reflecteer daarover voor je eigen school. Probeer clichés te vermijden in de advertentie. Iedereen wil een “enthousiaste” directeur.

Er moet duidelijk aangegeven worden waar de kandidaat meer informatie kan verkrijgen (bijvoorbeeld op de website van de school of door het downloaden van een document). Geef daar aan op welke manier de kandidaat kan solliciteren. Vermeld welke documenten de kandidaat moet opsturen bij zijn sollicitatiebrief (diploma, cv ...). Ook moet er meer informatie over de school te vinden zijn zoals de doelen en de huidige prioriteiten, de aard van de leerlingenpopulatie, de huidige organisatie van de klassen, informatie over het personeel, de financiën en het schoolbestuur, de locatie, het terrein en de gebouwen, de oudervereniging, netwerken met andere scholen of scholengemeenschap. Zeer belangrijk is dat de uitgebreide jobomschrijving en het profiel ook hier terug te vinden is. Je kunt ook enkele oriënterende vragen opstellen waarop de kandidaten in hun sollicitatiebrief moeten antwoorden:

- Beschrijf waarom je jezelf geschikt vindt voor deze functie. Argumenteer aan de hand van ervaring.
- Kies een domein van groot succes in je huidige school waarvoor je de verantwoordelijkheid had. Leg uit wat je gedaan hebt, waarom je dit gedaan hebt en wat de impact van je acties was op de rest van het personeel en de leerlingen.
- Beschrijf hoe je een school vooruit zou helpen over de volgende vijf jaren.
- Hoe motiveer je het personeel om voor zichzelf en hun leerlingen uitdagende doelen te bereiken en hoe behoud je die motivatie?



- Hoe heeft identiteit een impact op het onderwijs in jouw school?

Als je de gedetailleerde vacature af hebt, vraag je dan af of het een weergave is van het gezochte profiel en of ze alle informatie bevat.

3.3 Advertentie verspreiden

Het schoolbestuur kan ervoor kiezen om de vacature bekend te maken via een brief, of in tijdschriften, kranten. De vacature kan via de bisdommen gemakkelijk verspreid worden naar de mailboxen van alle scholen, met de vraag ze te verspreiden onder de personeelsleden. Openstaande betrekkingen voor directeurs zijn terug te vinden op de website van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Het schoolbestuur kan die doorsturen naar dienst_personeel@katholiekonderwijs.vlaanderen. Het is aan te raden om de vacature ook daar bekend te maken.

Verder kan de vacature ook op de website van de VDAB gepubliceerd worden (<https://werkgevers.vdab.be/werkgevers/vacature-publiceren>) Dit is gratis. Ook andere jobsites en sociale netwerksites kunnen aanvullend werken bij het grootschalig verspreiden van de vacature. Let op: dat is niet altijd gratis! In sommige gevallen kan je overwegen om een rekruteringsbureau in te schakelen.

Het gebeurt ook dat mogelijke kandidaten gericht aangeschreven worden. Dat kan efficiënt zijn. De informatie is in principe vrijblijvend en bindt het schoolbestuur nog niet.

4 Fase 4: selecteren

De selectiefase wordt opgesplitst in verschillende fases: de oplisting (kiezen wie je gaat interviewen), de selectieactiviteiten (kiezen wie je gaat aannemen), de beoordeling en de beslissing.

4.1 Oplijsting

Vandaag komt het steeds minder voor dat er meerdere kandidaten zich aandienen voor de functie van directeur. In voorkomend geval is het wel noodzakelijk een lijst van de kandidaten te maken. De lijst dient als een soort van zeef om te bepalen wie van de kandidaten voldoet aan de vooropgestelde criteria en wie niet. Veel schoolbesturen vinden dat een moeilijk proces. De informatie van de sollicitatiebrief moet geïnterpreteerd worden en het profiel moet er naast gelegd worden. Het is aangewezen om de informatie systematisch, transparant en eerlijk te bekijken.

Je zult per kandidaat een scoreformulier of rooster nodig hebben om zeker te zijn dat je alle relevante criteria hebt overlopen en dat je beoordelingen gestaafd zijn. Wanneer de kandidaten gescoord zijn, kan je de totale scores vergelijken en bepalen hoeveel kandidaten voldoen aan de criteria.

Het selectiepanel moet alle sollicitaties gekregen hebben en de kans krijgen om ze allemaal te lezen vóór de samenkomst waar de oplisting gemaakt wordt. Indien het panel ook op de hoogte is van de criteria, zou je het kunnen vragen om de kandidaten ook scores te geven voor de vergadering. Zo kun je met ieders mening rekening houden. Als je ervoor gekozen hebt om met twee selectiecommissies te werken, kan commissie 2 enkel advies geven aan commissie 1 (het schoolbestuur). Zij nemen de eindbeslissing over wie uitgenodigd wordt voor een gesprek.

Naargelang de kandidaten beantwoorden aan de criteria, deel je ze in in groepen. Het beste is om drie groepen te maken: eerst en vooral de kandidaten die niet beantwoorden aan de basiscriteria, zij worden niet geselecteerd. Een tweede groep zijn de kandidaten die aan de basiscriteria en de essentiële criteria beantwoorden. Een derde groep zijn de kandidaten die aan alle criteria beantwoorden en nog bijkomende wenselijke criteria hebben die in hun voordeel spelen. Dit alles zal afhangen van het aantal kandidaten dat gesolliciteerd heeft voor de functie.

Vergeet niet om de redenen op te schrijven waarom je bepaalde kandidaten niet selecteert. Die kunnen later gebruikt worden om feedback te voorzien voor de kandidaten. Het is een goed idee om de niet-weerhouden kandidaten op de hoogte te houden en hen te danken voor hun interesse.

Wanneer de beslissing genomen is wie in de lijst wordt opgenomen, vraag dan eventueel naar referenties terwijl je hen uitnodigt voor het interview. Wacht hier niet mee tot na het interview. Referenties zijn nodig om feiten die de kandidaat in de sollicitatiebrief schrijft te kunnen toetsen. Op die manier wordt het al meteen duidelijk of je de persoon in kwestie kunt vertrouwen en hoeveel waarde je kunt hechten aan de informatie.

Er kan ook andere informatie over kandidaten opgezocht worden. Als de kandidaat bijvoorbeeld directeur is in een school, dan kun je doorlichtingsrapporten van die school opzoeken om de prestaties van de school na te gaan. Vraag hulp aan de pedagogisch begeleiders van jouw bisdom om die rapporten te interpreteren.

Als slechts één of twee kandidaten op papier beantwoorden aan de criteria, moet er beslist worden of er überhaupt doorgegaan wordt met de interviews. Het kan dan soms beter zijn om opnieuw de vacature te plaatsen.

4.2 Selectieactiviteiten

Wanneer je de selectieactiviteiten aan het samenstellen bent, is het een goed idee om toch minstens twee gelegenheden per kandidaat te hebben om de essentiële criteria te testen. Als je verschillende middelen gebruikt tijdens het selectieonderzoek, krijg je meer zekerheid. Als er twee gelijkwaardige kandidaten zijn, kun je zo de proef op de som kan nemen. Het selectiepanel moet zeker ook nadenken over welke soort van antwoorden het verwacht op de interviewvragen. Met andere woorden: hoe herken je een kandidaat die aan een criterium voldoet?



Voor iedere selectieactiviteit kan er een ordeningsschema voorzien worden waarmee je kandidaten kunt scoren aan de hand van de criteria die je wilt toetsen. Een gelijkaardig rooster kun je in principe gebruiken bij de eerste lijst van de kandidaten.

Kandidaat	Positief	Twijfel	Negatief	Bemerkingen
Je kunt hiervoor informatie halen uit schriftelijke en mondelinge proeven, uit contacten met externen en referenties ...				
cv				
ervaring				
motivatie				
betrokkenheid met de school				
christelijk engagement				
stijl en voorkomen				
competenties (zelf in te vullen) • Leiderschap • Planmatig werken • Visievorming • ...				
...				
algemene beoordeling	Ja	????	Neen	

Dit rooster kan gemaakt worden aan de hand van het profiel. Je moet ervoor zorgen dat je in deze fase de criteria toetst die je nog niet bekeken hebt bij de oplijsting van de kandidaten die in aanmerking kwamen voor het interview. Probeer op de andere criteria te focussen. Zorg dat je het met het selectiepanel eens bent over het scorerooster vóór de selectie start. Alle beoordelingen moeten gerelateerd zijn aan het profiel en schriftelijk gestaafd worden doorheen de verschillende selectieactiviteiten.

Wanneer je het selectieprogramma samenstelt, denk dan ook aan het comfort van de kandidaten. Hebben ze genoeg tijd om na te denken over de vragen die hen gesteld worden? Is er genoeg tijd tussen de verschillende activiteiten en moeten ze niet nodeloos wachten? Selectie is een mes dat aan twee kanten snijdt: als schoolbestuur haal je er geen verdienste uit om een vreselijke selectieprocedure op te stellen. Als het programma slecht georganiseerd is of onnodig moeilijk gemaakt is, zullen de kandidaten hoogstwaarschijnlijk slecht presteren en zich geen goed beeld van de school vormen. Hun prestaties onder die omstandigheden zijn dan ook geen goede voorspelling van hun waarde voor de school.

Aan de hand van verschillende selectieactiviteiten kun je het globale scorerooster van de verschillende kandidaten verder aanvullen. Je krijgt nu de kans om naar aspecten te peilen waar je voordien nog maar weinig informatie over had. Zorgvuldige planning van de selectiedag(en) zal ervoor zorgen dat alle kandidaten eerlijk worden behandeld. Het interview moet gestructureerd worden om de effecten van subjectieve ideeën, vooroordelen en persoonlijke waarden te minimaliseren.

De selectiefase neemt in scholen meestal één tot twee dagen in beslag. De lengte van die fase hangt natuurlijk af van het aantal kandidaten dat men wil interviewen en het aantal activiteiten dat je tijdens de selectieprocedure wilt doen. Ook het aantal personen in het selectiepanel kan een verschil maken. Als kandidaten bijvoorbeeld bij vier verschillende mensen op gesprek moeten zal het interview al gauw meer tijd in beslag nemen.

Als je geluk hebt en er komen meerdere kandidaten in aanmerking voor een interview, zorg dan zeker dat je streng genoeg geweest bent en de vooropgestelde criteria goed hebt nageleefd. Zo hou je een haalbaar aantal kandidaten over om te interviewen. Als je meer dan 6 kandidaten overhoudt, zul je minder kwalitatief kunnen interviewen en de kandidaten minder goed kunnen onderscheiden.

Denk goed na voor je de beslissing neemt om maar één of twee kandidaten te laten komen naar de selectiedag. Het wordt dan heel moeilijk voor het selectiepanel om te beslissen of de kandidaat voldoet of niet. Ze hebben immers geen vergelijkingsmateriaal.

4.2.1 Interviews

Een interview is in 90 procent van de procedures de selectietechniek. In veel organisaties is dit zelfs nog steeds het enige middel dat gebruikt wordt om mensen uit te kiezen. Elke selectieprocedure moet hoe dan ook een interview bevatten. Het is immers een waardevolle manier om persoonlijk met de kandidaat kennis te maken. Het geeft je de gelegenheid eerlijk informatie uit te wisselen. Een interview wordt het beste nog aangevuld met andere selectiemethodes of je kunt verschillende soorten interviews combineren.

De doelstellingen van een interview zijn: het vergaren van informatie, nagaan of de kandidaat de nodige kwalificaties heeft, de persoonlijkheid van de kandidaat aftasten. Het interview geeft een persoonlijk karakter aan de selectie.

Bepaal het doel van het interview. Wat wil je er precies mee te weten komen? Het interview is geen losse babbel. De waarde van het gesprek neemt toe naargelang het beter wordt voorbereid. Eerst en vooral moeten de gegevens over de te ontmoeten kandidaten grondig doorgenomen worden. Duid punten aan die je zeker wilt bespreken (opvallende feiten, data, ongerijmdheden, onduidelijkheden ...). Wanneer er al eerdere tests afgenomen werden, kunnen die resultaten de indruk van de interviewer(s) beïnvloeden. Anderzijds kunnen de gegevens stof bieden voor een interessant gesprek.

Sprek duidelijk af wie de hoofdvragen zal stellen en wie op de antwoorden mag inspelen met eventuele bijvragen. Denk na over wat mogelijks goede antwoorden kunnen zijn in het licht van de noden van jouw school. Originele vragen kunnen zeker een meerwaarde bieden omdat de meeste kandidaten hoogstwaarschijnlijk al op de hoogte zullen zijn van standaard interviewvragen en dan ook standaardantwoorden zullen geven. Zorg ervoor dat het hele selectiepanel de scoreroosters begrijpt.

Verschillende soorten interviews en mogelijke interviewvragen vind je terug in de bijlage.

4.2.2 Schriftelijke proef

Je kunt ervoor kiezen om de kandidaten over onderwijsgerelateerde algemene kennis schriftelijk te toetsen. Ga steeds na of je het schriftelijke toetsen opportuun vindt. Het is belangrijker dat de selectieactiviteit zinvol is voor de job die de directeur later zal uitvoeren en dat je er als panel iets kunt uit leren.

De volgende onderwerpen kunnen aan bod komen bij een schriftelijke proef. Het gaat enkel om suggesties. Dit is geen vereiste kennis. Een aantal van die onderwerpen zijn niet evident:

- kennis van het wettelijk en reglementair kader met betrekking tot het onderwijs
- inzicht in de werking van de netwerkorganisatie, het departement onderwijs ... (het netwerk)
- kennis van de bronnen waar voorgaande informatie te vinden is (edulex, onderwijs.vlaanderen, katholiekonderwijs.vlaanderen ...)
- inzicht in de eindtermen, Zill, leerplannen secundair onderwijs, ...
- pedagogisch-didactische kennis
- inzicht in de ontwikkelingspsychologie van kinderen
- brede algemene ontwikkeling (cultureel, sociaal, technologisch ...)
- beheersing van managementtechnieken
- kennis en gebruik van moderne communicatietechnieken, Outlook, Word, Excel, outputs statistisch onderzoek
- zicht op identiteitgevoeligheid van onderwijs



Concreet kan zo'n schriftelijke proef een casus bevatten waarin meerdere onderwerpen getoetst worden (een beschrijving van een incident op school, opzoekingswerk rond een bepaald onderwerp, communicatie naar ouders, personeel ...).

Vergeet bij een schriftelijke proef niet dat er ook correctietijd voorzien moet worden. Je kunt er eventueel voor kiezen om deze proef vóór de andere selectieactiviteiten te laten plaatsvinden (of op een andere dag).

4.3 Wat met interne of al bekende kandidaten

Het kan zijn dat iemand die al nauw betrokken is bij de school zich kandidaat stelt voor de vacante functie. Als schoolbestuur kun je er van overtuigd zijn dat deze kandidaat een ideale vervanging zou zijn voor de huidige directeur. Je kunt zelfs al een langetermijnplanning opgesteld hebben om die kandidaat verder te ontwikkelen en klaar te stomen voor de functie. Dit zijn zeker argumenten die in het voordeel spreken van een vlotte aanstelling van de kandidaat.

Let echter goed op met dit soort aanstellingen en stel jezelf steeds de volgende vragen:

- Beantwoordt deze persoon aan het profiel die we opgesteld hadden, met de noden van de school in het achterhoofd?
- Hebben we onbewust het profiel aangepast aan de persoon die wel al kennen?
- Lopen we hier de kans mis om andere ervaring en perspectieven in de school te brengen?
- Hoe kunnen we ons oordeel tegenover deze persoon even aan de kant zetten en de kandidaat vergelijken met ons vooropgestelde profiel?
- Gaan we voor de veilige optie en sluiten we ons daarvoor af voor extern potentieel?

4.4 Praktisch

Naast een inhoudelijke voorbereiding vraagt het afnemen van een interview ook praktische voorbereiding:

- Hoe wordt de kandidaat onthaald? (eenvoudige opwarmingsvraagjes om het ijs te breken, voorstelling van de interviewer(s) ...)
- Is er een wachttijd tussen de verschillende kandidaten? Moet die opgevuld worden?
- Voorzie een drankje voor de kandidaten.
- Zorg voor een interviewruimte waar je niet gestoord wordt.
- Probeer voor een opstelling van tafels en stoelen te zorgen die gelijkwaardigheid creëert.
- Zorg ervoor dat de kandidaten elkaar niet zien.
- Heeft de school genoeg ruimte om de interviews te voeren? Zo niet, moeten de interviews ergens anders gedaan worden en dit brengt dan weer kosten met zich mee.
- Zorg ervoor dat de brief die naar de kandidaten wordt gestuurd duidelijk maakt:
 - welke soorten van selectieactiviteiten zullen plaatsvinden.
 - of je bereid bent om hun vervoerskosten terug te betalen
 - waar de selectieactiviteiten zullen plaatsvinden (in het geval dat ze op verschillende locaties gedaan worden).
 - het programma voor de selectie dag en of de kandidaten de volledige dag moeten doorlopen of "onderweg" kunnen uitvallen.
 - het onderwerp waarover ze een presentatie moeten geven en welke soort van presentatie je verwacht.
 - wanneer je van plan bent om de uiteindelijke beslissing te nemen en wanneer je de kandidaten iets laat weten (wacht hier niet te lang mee).

4.5 Beoordelen

Dan kom je in de beoordelingsfase. Tijdens het selectieproces krijg je een grote hoeveelheid informatie. De bedoeling is dat je op basis daarvan een oordeel gaat vellen. Zorg ervoor dat de discussie gestructureerd verloopt en dat iedere kandidaat getoetst wordt aan het profiel. Ook al is van het begin van de discussie duidelijk wie de voorkeur draagt, kan dat bij nader inzien toch niet zo vanzelfsprekend zijn. De beoordelingsfase mag niet overhaast worden. Beoordelingsfouten kun je vermijden door de volgende regels in acht te nemen (Bron: Federgon):

- Baseer je oordeel op juist en volledig feitenmateriaal.
- Baseer je niet op indrukken.
- Wees je bewust van je eigen referentiekader.
- Overleg met anderen die de kandidaten ook gezien hebben.
- Werk met een vast stramien voor het interview en voor de registratie van andere gegevens (cf. schema STAR-methode).

TIPS

- Hou je aan de vooropgestelde selectiecriteria. Wanneer het aantal kandidaten lager ligt dan verwacht, kan het verleidelijk zijn daarin te schrappen. Begin de kandidaten niet met elkaar te vergelijken, vergelijk ze met de criteria.
- Geef niet toe aan persoonlijke reacties op de sollicitatie. Als je bijvoorbeeld iemand met een slecht handschrift niet wilt selecteren, koppel dat dan aan het criterium “effectieve communicatie”.
- Ga er niet van uit dat iedereen in het selectiepanel op de hoogte is van omgaan met sollicitaties en profielen. Zorg voor een kleine oefening in één van de voorbereidende vergaderingen en doe indien nodig beroep op extern advies.
- Hou alle papierwerk vertrouwelijk.
- Denk na wat de kandidaat aan capaciteiten heeft en benadruk dit bij de feedback. Zeker voor kandidaten die niet geselecteerd zijn is dit belangrijk.

4.6 Beslissen

Na de beoordeling moet er beslist worden welke kandidaat geschikt is voor de functie. Het is het best om in de fase van beoordeling de kandidaten te rangschikken in volgorde van geschiktheid. Het is belangrijk dat de meerderheid van het panel akkoord gaat met de persoon die gekozen wordt.

De uiteindelijke beslissing ligt altijd bij het schoolbestuur.

Het vraagt moed om aan het einde van de selectiedag te beslissen dat er geen enkele kandidaat voldoet aan de voorwaarden. Wanneer er nog significante twijfels bestaan over een kandidaat, is het niet wijs om die kandidaat toch te aanvaarden.

4.7 Feedback aan de niet-geselecteerde kandidaten

Het is belangrijk dat ook niet-geselecteerde kandidaten gerespecteerd worden. Dit is vaak een moeilijk en soms zelf pijnlijk punt. Feedback is een manier om een ander te wijzen op zijn of haar minpunten zonder dat je die ander daarbij aanvalt en zonder dat je iemand kwetst. Feedback geven dient ervoor om misverstanden en miscommunicatie te voorkomen. Een kandidaat kan heel goede competenties hebben, maar niet passen in het profiel dat je voor ogen hebt voor jouw school. Misschien komt hij/zij er op een later moment in een andere school wel als beste kandidaat uit. Het is goed om daarom aandacht te hebben voor de verstandhouding met de niet-geselecteerde kandidaten. Je kunt feedback zowel gevraagd als ongevraagd geven. Hoe geef je kandidaten feedback die vrij goed scoorden maar toch net uit de boot vielen?

Belangrijk is:

- Onverdeelde aandacht geven aan de persoon die om feedback vraagt.
- Controleren of je elkaar begrijpt.
- Omgaan met weerstand.
- Suggesties voor ontwikkelactiviteiten geven (Waar kan de kandidaat nog sterker in worden?).
- Inspireren en motiveren door de positieve punten te erkennen en te waarderen.



In het feedback geven kan het nuttig zijn om terug te koppelen naar de criteria die je voorop had gesteld voor de selectieprocedure. Geef aan waar de sterktes en zwaktes van de kandidaat lagen en wat de doorslag gegeven heeft om voor iemand anders te kiezen. Toon begrip voor de kandidaat wanneer iets moeilijk is en reageer daarop met passend gedrag. Probeer zo'n specifiek mogelijk informatie te geven aan de kandidaat. Haal geen algemene termen aan, maar koppel terug op specifieke gedragingen of uitspraken. Feedbackinformatie dient gericht te zijn op gedrag dat iemand ook daadwerkelijk kan veranderen. Iemand op tekortkomingen wijzen die hij zelf niet in de hand heeft, of die niet veranderbaar zijn, zorgt voor frustratie. Het is belangrijk om feedback goed te timen. Je doet het best zo snel mogelijk na het sollicitatiegesprek.

Constructieve feedback moet rekening houden met de volgende zaken:

- Geef feedback op concreet en aantoonbaar gedrag.
- Geef geen oordeel.
- Praat vanuit de "ik"-vorm.
- Wacht niet te lang met het geven van feedback.
- Geef niet op alle minpunten tegelijk feedback.
- Geef zowel positieve als negatieve feedback.
- Vraag bevestiging van wat jij beweert.

5 Fase 5: Aanstellen

5.1 Tijdelijke toewijzing van het ambt van directeur

Het ambt van directeur kan tijdelijk worden toegewezen:

- als de titularis van het ambt tijdelijk afwezig is;
- als in de betrekking geen vaste benoeming mogelijk is;
- in afwachting van zijn vaste benoeming, d.w.z. in een betrekking waarin vaste benoeming wel mogelijk is. In dit geval dient het bestuur binnen een bepaalde termijn een beslissing te nemen inzake de vaste benoeming.

5.2 Volume van de aanstelling

Het is toegestaan om een voltijdse betrekking van een directeur toe te kennen hetzij aan één personeelslid, hetzij aan twee personeelsleden die elk met een halftijdse betrekking worden belast. Dat heeft tot gevolg dat een personeelslid in een vacante betrekking ofwel een voltijdse betrekking bekleedt, ofwel één halftijdse. Men kan evenwel niet in een voltijdse vacante betrekking een zelfde personeelslid halftijds vast benoemen, en halftijds tijdelijk aanstellen.

5.3 De aanstelling van een CODI

De scholengemeenschappen van het basisonderwijs ontvangen een puntenenveloppe (stimulusenveloppe) ter ondersteuning van de werking van de scholengemeenschap. Het bestuur van de scholengemeenschap (CASS) neemt de beslissing over de aanwending van de puntenenveloppe. De grootte van die enveloppe wordt bepaald door het aantal gewogen leerlingen binnen de scholengemeenschap (gewogen leerlingen in functie van de bevolkingsdichtheid van de gemeente).

De puntenenveloppe kan volledig vrij aangewend worden voor het doel of de doelen waarvoor het bestuur van de scholengemeenschap zelf kiest. De keuze kan autonoom gemaakt worden voor: zorg en/of ICT en/of administratie en/of aparte functies specifiek ter ondersteuning van de scholengemeenschap. In die context kan er een betrekking opgericht worden in het ambt van directeur basisonderwijs. Per scholengemeenschap kunnen maximaal twee halftijdse betrekkingen (elk 60 punten) of één voltijdse betrekking (120 punten) worden opgericht. Die persoon wordt belast met een coördinerende opdracht voor de scholengemeenschap in de functie van "directeur coördinatie scholengemeenschap".

5.4 Ondertekening van de arbeidsovereenkomst

Indien de kandidaat aan de voorwaarden beantwoordt, hij de betrekking aanvaardt en het eigen schoolbestuur waarvoor hij nu werkt op de hoogte is, kan overgegaan worden tot de ondertekening van de arbeidsovereenkomst en de overhandiging van de nodige documenten. De arbeidsovereenkomst wordt steeds schriftelijk vastgelegd en is onlosmakelijk verbonden met de volgende documenten:

- [Decreet betreffende de rechtspositie van sommige personeelsleden van het gesubsidieerd onderwijs en de gesubsidieerde centra voor leerlingenbegeleiding](#) (
- [Besluit van de Vlaamse Regering van 22 mei 1991 omtrent de preventieve schorsing en tucht, alsmede omtrent het ontslag van sommige tijdelijke personeelsleden in het gesubsidieerd onderwijs,](#)
- De engagementsverklaring van het katholiek onderwijs
- Het algemeen reglement van het personeel van het katholiek onderwijs.
- Het eigen arbeidsreglement.
- Het eigen pedagogisch project.

Een model om deze arbeidsovereenkomst op te stellen is terug te vinden op de website van [Katholiek Onderwijs Vlaanderen](#) > Thema's A-Z > A > Algemeen reglement en arbeidsreglement

6 Fase 6: opvolgen

6.1 De pas aangestelde directeur

Schoolbesturen en pedagogisch begeleiders hebben de taak om de pas aangestelde directeur goed op te volgen en te begeleiden. Uit onderzoek blijkt dat als aan een beginnend directeur gevraagd wordt om de factoren te omschrijven die zijn werk aanzienlijk hebben beïnvloed, de volgende factoren voorkomen: het gezin, collega directeurs, het schoolbestuur, de pedagogisch begeleiders en de ouders (Vandenbergh, Daniëls, Dierynck & Joris, 2003). Collega-directeurs geven meestal directe professionele steun. Het volgen van cursussen biedt kansen tot informele contacten met collega's. Het volgen van een opleiding voor nieuwe directeurs (ProfS) is aangewezen in die fase. Contacten met collega's tijdens deze cursus kunnen ook emotionele steun bieden.

Het schoolbestuur moet met de directeur een aantal bezoeken en vergaderingen plannen en afspreken wie wat wanneer zal doen. Eventuele mandaten die het schoolbestuur aan de directeur geeft, worden afgesproken. De nieuwe directeur kan ook hulp gebruiken in het omgaan met het personeel en met de vertrekkende directeur. Het schoolbestuur moet de directeur vertrouwd maken met bronnen waar hij zaken kan vragen en informatie kan halen. Ook het contact met de pedagogisch begeleiders moet gelegd worden.

Nieuw aangeworven directeurs kunnen baat hebben bij een mentor. Meestal is dat een ervaren directeur van een gelijkaardige school uit de buurt.

Het schoolbestuur moet een of meerdere momenten voorzien waarop het belangrijke documenten aan een directeur overhandigt. Eventueel moeten ook momenten van kennisoverdracht georganiseerd worden met de vertrekkende directeur. Documenten die zeker overhandigd moeten worden zijn:

- financiële documenten
- algemene documenten
- beleid en procedures
- verslagen van vergaderingen

6.2 Functiebeschrijving

Wanneer een nieuwe directeur aangesteld wordt, moet het schoolbestuur een geïndividualiseerde functiebeschrijving voorzien. Dat is immers verplicht voor elk personeelslid dat minimaal 104 dagen aangesteld wordt. Personeelsleden die voor een kortere periode aangesteld zijn, kunnen ook een functiebeschrijving krijgen, maar dit is geen verplichting. Essentieel is dat elk personeelslid



dat een functiebeschrijving heeft gekregen, ook moet worden geëvalueerd en dat een personeelslid zonder functiebeschrijving niet kan geëvalueerd worden. Het is dus aan te raden om iedere directeur een functiebeschrijving te geven, ook als hij slechts voor een korte periode wordt aangesteld.

In de functiebeschrijving worden taken en verantwoordelijkheden omschreven die de directeur in de job zal hebben. Het document dat opgesteld werd door de juridisch-administratieve dienst van VVKBaO kan hierbij een grote hulp zijn. Het is een zeer algemeen document. Probeer er zaken uit te selecteren die voor jouw school belangrijk zijn. Je vindt een model terug op de website van [Katholiek Onderwijs Vlaanderen](#).

6.3 Functioneringsgesprek voeren

Er kan met de nieuwe directeur een datum afgesproken worden voor een functioneringsgesprek aan de hand van de functiebeschrijving. Dat is ook de taak van het schoolbestuur.

6.4 Evaluatiegesprek voeren

In het gesubsidieerde onderwijs bestaat (in tegenstelling tot het GO!) de verplichte proeftijd niet. Het personeelslid wordt vast benoemd in het selectie-of bevorderingsambt indien hij/zij houder is van het vereiste bekwaamheidsbewijs, als de laatste evaluatie geen evaluatie met de eindconclusie “onvoldoende” heeft opgeleverd en als de kandidaat voldoet aan de algemene aanstellingsvoorwaarden.

Het schoolbestuur dient een beslissing te nemen over het al dan niet vast benoemen van de nieuwe directeur in een vacante betrekking, uiterlijk op het einde van het tweede volledige schooljaar ([Decreet rechtspositie](#).)

TIPS

- Wees realistisch over wat je kunt verwachten van een directeur, maar stel niemand aan die niet aan de verwachtingen voldoet.
- Informeer eerst de meest succesvolle kandidaat die het selectiepanel gekozen heeft. Het kan zijn dat die “nee” zegt en dan kun je de job nog aanbieden aan de volgende in lijn.
- Verbale toezeggingen zijn bindend, maar moeilijk om op terug te vallen. Zorg ervoor dat er daarom zo snel mogelijk een contract opgesteld wordt dat de geselecteerde kan tekenen.
- Kandidaten die niet geselecteerd werden, moeten met respect worden behandeld. Je kunt hen feedback geven, maar let op met wat je precies zegt.
- Ook succesvolle kandidaten kunnen feedback gebruiken, dit kan hun ontwikkeling enkel ten goede komen.

7 Fase 7: Evalueren

Het is belangrijk om het voorbije selectieproces te evalueren. Dat is een stap die vaak vergeten wordt, maar het kan heel verrijkend zijn om te leren uit de ervaringen.

Neem opnieuw het schema met de verschillende fases in het rekruteringsproces ter hand en ga na wat goed gegaan is en wat beter kon. De nieuwe directeur zal daarbij ook een grote hulp zijn omdat hij het selectieproces immers zelf helemaal doorlopen heeft.

De verschillende documenten die het schoolbestuur gebruikt heeft voor de selecties en de voorbereiding ervan kunnen het best nog even bewaard worden, tot de nieuwe directeur gestart is.

Wanneer je nog niemand gevonden hebt voor de vacante functie, moet je zeker het gevolgde proces kritisch bekijken en nagaan wat beter kan bij het opnieuw bekend maken van de vacature. Daarbij kan het ook nuttig zijn om advies in te winnen van een professional.

8 Bijlage

	Veel kennis en ervaring	Kan beter!	Weinig kennis en ervaring
Kennis over de financiële situatie van de school.			
Kennis van de wettelijke vereisten voor directeurs van katholieke basisscholen.			
Rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende spelers in het rekruteringsproces.			
Ervaring in het aanstellen van directeurs.			
Ervaring in rekrutering (meer specifiek het afnemen van interviews m.b.v. selectiecriteria).			
Ervaring in het maken van beoordelingen - Hoe goed is een kandidaat?			
Kennis van de wet i.v.m. tewerkstelling en gelijke kansen.			
Ervaring op het pedagogisch vlak en mogelijkheid om dit op een adequate manier te testen.			
Weten waar we verdere informatie kunnen vinden.			

8.1 Checklist kennis en ervaring schoolbestuur

8.2 Voorbeeld tijdspad voor een aanwervingsprocedure

Het voorbeeld gaat uit van de aanstelling van een directeur per 1 september (waarvan men tijdig op de hoogte is).



Datum	Wat?	Wie, wat, waar, wanneer en hoe?
januari- februari	Stap 1: Voorbereiding Nadenken over selectieprocedure Stap 2: Definitie Profiel en jobomschrijving opstellen	
februari- maart	Stap 3: Kandidaten werven Vacature opstellen en verspreiden	
april-mei	Stap 4: Selectie Juiste kandidaat kiezen m.b.v. selectieactiviteiten Stap 5: Aanstelling	
juni	Stap 6: Opvolging Niet-geselecteerde kandidaten op de hoogte brengen. Feedback! Directe betrokkenen op de hoogte brengen (andere leden schoolbestuur, team, ouders, leerlingen ...) Vraag naar aanvaarding van de opdracht Eventueel contact met huidig schoolbestuur van de kandidaat. Overdracht Concrete afspraken Verwijzen naar initiële vorming Volmachten, regeling van praktische aandachtspunten Contract opmaken, doorgeven van documenten	
juni-juli au- gustus	Stap 7: Evaluatie Gesprek met nieuw aangestelde directeur Vorbij selectieproces evalueren.	

8.3 Vacature Model 1

Schoolbestuur.....

Datum

VACANTVERKLARING VAN EEN BEVORDERINGSAMBT

Voor onze zijn we op zoek naar kandidaten voor de invulling van het ambt van directeur van een basisschool met ingang van Deze school vormt samen metde scholengemeenschap....., een schoolengroep met ingeschreven kinderen.

Deze scholen bieden de ouders een gelijkgericht pedagogisch project aan en maken gezamenlijke afspraken rond inhoudelijke en organisatorische aspecten van het schoolleven.

1. Wettelijke bepalingen

Houder zijn van het bekwaamheidsbewijs onderwijzer/kleuteronderwijzer.

2. Basisvoorwaarden

- Voldoen aan de wettelijke bepalingen.
- Ruime ervaring binnen het basisonderwijs.
- Het christelijk opvoedingsproject onderschrijven, dit gestalte geven in eigen leven en zich inzetten om het bij de leerkrachten en ouders te propageren.
- Een reeks opdrachten aankunnen in volgende domeinen:
 - instaan voor de gelovige dimensie in het schoolleven.
 - verwerken van de actuele stromingen en vernieuwingen in het basisonderwijs met een voortdurende aandacht voor kwaliteit bij de uitbouw van het schoolwerkplan.
 - een gerichte ondersteuning en begeleiding van het personeel met aandacht voor teamvorming.
 - een schoolleven organiseren en leiden.
 - zin hebben voor administratie : beheer van school-, leerkrachten-en leerlingendossier.
 - zorg dragen voor de financiële en materiële aspecten van het schoolleven ; boekhouding, schoolgebouwen.
 - kennis en vaardigheid van ICT, gebruik van softwarepakketten en administratieve toepassing.
- Relatiebekwaam zijn en verantwoordelijkheidszin hebben.
- Kennis hebben van ZILL en bereid zijn zich hierin te vervolmaken en bij te scholen.

3. Procedure en modaliteiten

De aanstelling gaat in op

Limietdatum voor sollicitatie :

Sollicitaties per aangetekend schrijven, overmaken aan:

Aan de Voorzitter van het schoolbestuur

Het sollicitatiedossier omvat:

- aanvraag met personalia en motivatie
- curriculum vitae

Sollicitatiegesprek: op uitnodiging door het schoolbestuur.

Namens het Schoolbestuur



8.4 Soorten interviews

o Panel (carroussel) interview

Een panelinterview bestaat uit verschillende kleine interviews met een panel (doorschuifstelsel). Het kan bij de verschillende mensen over uiteenlopende onderwerpen gaan zoals: financieel management, strategisch leiderschap, lesgeven en leren, curriculum, ethiek, identiteit en christelijke spiritualiteit, discipline en gedrag, inclusie, evaluatie van de leerprestaties, werken met het schoolbestuur en de schoolbestuur, en relaties met ouders en de gemeenschap.

Voor dit soort interviews kan men mensen inschakelen die goed op de hoogte zijn van de specifieke onderwerpen. Zij hoeven daarom niet in het vaste selectiepanel te zitten maar moeten wel goed rapporteren aan de mensen die de uiteindelijke beslissing nemen.

Het voordeel is dat er een groot scala aan thema's aan een grote groep kandidaten bevroegd kan worden. Het is ook gemakkelijk om een idee te krijgen van de feitelijke kennis die een kandidaat heeft en geeft de mogelijkheid aan de kandidaten om zelf vragen te stellen.

Echt accuraat zijn dit soort formele interviews echter niet. Het is heel moeilijk om enkel op basis van dit soort vragen de juiste persoon te kiezen omdat je geen idee hebt van het gedrag dat de persoon kan stellen in bepaalde situaties. Daarvoor is de STAR-methode beter.

o STAR-interview

Een gestructureerd interview, gebaseerd op het gedrag van de kandidaat bij vroegere ervaringen is een betere voorspeller dan de alom gekende "wat zou je doen als ..." vragen. Een voorbeeld van dit soort interview is de **STAR-methode**.

De STAR-methode is een gestructureerde manier om, aan de hand van een interview, gedrag in bepaalde situaties na te gaan. Bij deze methode moet er door de sollicitant geantwoord worden in vier verschillende stappen: de Situatie, de Taak, de Actie en het Resultaat.

Situatie: "Beschrijf de situatie waarin je je bevond of de taak die je moest vervullen." Het is belangrijk dat de kandidaat een specifieke taak of situatie beschrijft en geen algemene omschrijving van wat hij gedaan heeft in het verleden. De kandidaat moet ervoor zorgen dat de interviewer de situatie kan begrijpen. Daarom moet de interviewer voldoende naar details vragen. Het kan een situatie zijn uit een vorige job, een ervaring die de kandidaat had als vrijwilliger, of gelijk welke andere relevante gebeurtenis.

Taak: Welk doel had de kandidaat in die situatie voor ogen? Wat was de taak van de kandidaat?

Actie: De kandidaat moet de acties beschrijven die hij genomen heeft om het doel te bereiken. Het is belangrijk dat de interviewer ook hier naar voldoende details vraagt en het gesprek wat stuurt door de focus op de kandidaat te houden. Welke specifieke stappen heeft HIJ genomen en wat was ZIJN bijdrage? Let op dat de kandidaat niet omschrijft wat de groep deed wanneer hij praat over een bepaald project.

Resultaat: De kandidaat moet het resultaat van zijn acties beschrijven. Wat is er gebeurd? Hoe is het afgelopen? Wat hij bereikt? Wat heeft hij geleerd? Kandidaten moeten hier credit nemen voor hun eigen gedrag. Het is goed als het een positief resultaat is, maar kandidaten die ook durven uitkomen voor minder positieve resultaten, hoeven daarom niet onmiddellijk afgestraft te worden.

Elke stap moet aan bod komen. De sollicitant moet proberen om zo specifiek mogelijk te antwoorden zonder te uitgebreid te vertellen. Voorbeeldvragen en hulpmiddelen bij deze STAR-methode zijn terug te vinden in de bijlage (9).

o Case-interview

Een ander voorbeeld van een goed interview is het **CASE-interview**.

In een case-interview wordt een case, een probleem uit de praktijk, besproken. De case is representatief voor het soort opdrachten waarmee een directeur in de organisatie te maken zal krijgen.

Het is de bedoeling dat de sollicitant samen met de interviewer, die meestal op de hoogte is van het reilen en zeilen in de betreffende school, een goed beeld krijgt van de situatie en vervolgens aanbevelingen doet voor de aanpak of de oplossing. Daarnaast heeft de interviewer nog een ander doel: zich een beeld vormen van de kandidaat, van zijn vermogen om informatie te analyseren, logische verbanden te leggen, die in een bredere context te bekijken en problemen op te lossen.

Aan het begin van het gesprek introduceert de interviewer kort de casus en stelt vervolgens een vraag, bijvoorbeeld: in welke onderdelen wil je je verder verdiepen om het probleem helder te krijgen?

De kandidaat moet laten zien hoe hij/zij dit probleem zou aanpakken. Het is belangrijk dat hij/zij daarbij structureel te werk gaat, een plan van aanpak opstelt, uitlegt waarom bepaalde zaken niet voldoende duidelijk zijn en wat men daar nog meer over moet weten om een goede inschatting te kunnen maken.

Het is niet de bedoeling dat je de aanpak van de kandidaat tijdens een case-interview stuurt. Wel moet de interviewer kritische vragen stellen om te kijken of hij/zij overal aan heeft gedacht.

Soms wordt er in de loop van het gesprek aanvullende informatie gegeven over de casus waardoor de kandidaat zijn aanpak moet veranderen. Aan het einde van het interview vraagt de interviewer een samenvatting van het probleem en de aanbevelingen voor een oplossing. De totale lengte van een case-interview varieert van 30 minuten tot anderhalf uur.

8.5 Communicatietips - Haal meer uit je interviews!

De kwaliteit van de communicatie tijdens het interview is bepalend voor het resultaat. De interviewer moet ervoor zorgen dat hij zijn eigen communicatie verzorgt. Dat veronderstelt twee belangrijke vaardigheden van de interviewer: spreekvaardigheid en luistervaardigheid.

- Spreekvaardigheid

De spreekvaardigheid komt tot uiting in het soort vragen dat we stellen. Vragen kunnen opgedeeld worden in zes categorieën. Het gebruik van **open vragen** laat toe om initiatief te houden in het gesprek en informatie te verzamelen of verduidelijking te vragen. Een voorbeeld van zo'n vraag is: "Welke van de verantwoordelijkheden van een directeur basisonderwijs spreekt u het meest aan?" Het is best om zoveel mogelijk open vragen te gebruiken in het interview.

Gesloten vragen zijn bijzonder geschikt als controlevraag, bijvoorbeeld: "Als ik het goed begrijp, dan bent u dus actief bezig met het opvolgen van de vernieuwingen in het onderwijsmateriaal?". Het is belangrijk om die eerste twee soorten vragen door elkaar te gebruiken.

Een derde categorie vragen zijn de **verdiepende vragen**. Die laten toe om bepaalde thema's verder uit te diepen. Ze worden gesteld aan de hand van open vragen.

Belangrijk is wel dat ze doelgericht zijn. Dat betekent dat ze duidelijk verband houden met het onderwerp en aansluiten bij de informatie die de interviewer reeds bezit. Ook moeten ze ons stapsgewijs dichterbij ons doel brengen. Zonder die gerichtheid ontstaat een doelloos gesprek. Het is dus moeilijk om vooraf een reeks letterlijke vragen voor te bereiden. Hou vast aan de criteria die je vooropgesteld hebt en pas je vragen aan naargelang de antwoorden die je krijgt tijdens het gesprek.

Overgangsvragen laten je toe om van het ene thema naar het andere over te springen. Bijvoorbeeld: "Je hebt dus besloten om je job bij je vorige school op te zeggen, hoe heb je dat aangepakt?"



Confronterende vragen zijn vragen die de kandidaat confronteren met een tegenstrijdigheid in zijn uitspraken of zijn gedrag. Bijvoorbeeld: “Je zegt dat je niet opziet tegen het vele avondwerk, maar je hebt toch heel wat bezigheden ’s avonds?”.

Dit soort vragen is heel bedreigend. Er moet dan ook voorzichtig mee omgesprongen worden. Vooral bij gesloten of bijzonder zenuwachtige mensen zijn ze uit den boze. De kandidaat raakt erdoor uit zijn evenwicht en klapt dicht of wordt nog zenuwachtiger.

De laatste categorie zijn de **suggestieve vragen**. Die vragen suggereren al een antwoord. Ze leveren geen enkele informatie en zijn dan ook taboe. Bijvoorbeeld: “Je vindt toch ook dat een directeur duidelijk moet laten merken wie de baas is?”

TIPS

- Stel geen twee vragen ineens.
- Stel de vragen kort en eenduidig.
- Vraag door.
- Lok persoonlijke standpunten uit.
- Blijf niet steken op het fantasieniveau (Wat zou u doen als ...?)
- Interpreteer tactvol vroegere (negatieve) ervaringen.
- Stel niet alleen vragen over het verleden maar ook over de toekomst (bv. Waar heeft u ondersteuning nodig?)

- Luistervaardigheid

Tijdens een interview zijn ook de luistervaardigheden van zeer groot belang. Goed luisteren is een actieve bezigheid die meer inhoudt dan enkel volgbaar en passief aanwezig zijn. Door actief te luisteren kan de interviewer de kandidaat stimuleren, appreciëren voor zijn deelname en het gesprek tijdig bijsturen. Het zorgt ervoor dat je exact begrijpt wat de geïnterviewde bedoelt en het laat toe om te controleren of de kandidaat exact begrijpt wat wij bedoelen.

Hoe kun je actief luisteren?

Toon dat je luistert: **non-verbaal luistergedrag** is een eerste methode om actief te luisteren. Door oogcontact, knikken, ondersteunende opmerkingen, fronsend voorhoofd ... **Terugkoppelen** is een tweede manier om te tonen dat je luistert. Hiermee wordt bedoeld dat je onmiddellijk en zeer gericht reageert op wat je beluistert, hoort. Je kunt ook inpikken op een kernwoord en dat terugkoppelen in een volgende vraag.

Bijvoorbeeld: “Vroeger kon dat nog eenvoudiger” - “Wat bedoel je met nog eenvoudiger”?

Door een **stilte** in te lassen in het gesprek geef je de kandidaat ruimte om zijn verhaal te doen. Als laatste kun je ook het verhaal van de kandidaat proberen **samen te vatten**. Dit kun je doen om een thema af te sluiten of over te stappen op een ander thema.

TIPS

Waarop moet je als interviewer letten?

- Het antwoord van de kandidaat toont een logische, gestructureerde aanpak. Er zijn meerdere goede oplossingen mogelijk.
- Probeer de gedachtegang van de kandidaat te volgen. Dit lukt het beste als hij/ zij aangespoord wordt om hardop te denken.
- Laat de kandidaat ook vragen om verduidelijking, aanvullende informatie of hulp als hij/zij vastloopt.
- Let op de manier waarop de kandidaat te werk gaat. Werkt hij/zij gestructureerd, maakt hij aantekeningen ...?

9 Competentiedatabank

9.1 Attitude

Competentie	Kenmerken - gedragsindicatoren
Discretie - vertrouwenspersoon	<ul style="list-style-type: none">• Respekteert de vertrouwelijkheid van informatie.• Is eerlijk in relaties met anderen.• Gaat gepast om met vertrouwelijke gegevens.• Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een respectvolle, eerlijke en rechtvaardige manier.• Behandelt informatie met de nodige discretie.
Sociale ingesteldheid	<ul style="list-style-type: none">• Interesseert zich in het welzijn van collega's.• Houdt rekening met gevoeligheden bij collega's.• Toont begrip voor collega's die het emotioneel moeilijker hebben.
Luisterbereidheid - actief luisteren	<ul style="list-style-type: none">• Luistert gericht naar wat zijn/haar gesprekspartner vertelt.• Stelt vragen om bepaalde informatie bij zijn/haar gesprekspartner te weten te komen.• Geeft anderen de ruimte om een mening of idee in te brengen.• Vraagt door op gegeven informatie en bij onduidelijkheden.• Toetst af of hij/zij de boodschap begrepen heeft door deze te herformuleren of samen te vatten.
Leiderschap - motor van de school	<ul style="list-style-type: none">• Kijkt van op afstand mee, geeft assistentie en richting wanneer nodig.• Geeft grenzen aan, met consequenties.• Spreekt medewerkers aan op hun functioneren.• Geeft aan wanneer prestaties of gedrag niet voldoen.• Bevordert zelfstandigheid en zelfvertrouwen.• Toont aandacht voor goede prestaties van medewerkers.• Geeft feedback op het juiste moment.• Maakt duidelijk welke bijdrage van elk van de leden van het team verwacht wordt.• Houdt het team op het spoor, bewaakt de voortgang.• Komt op voor de behoeften van het team.• Motiveert en inspireert de leden van het team.• Signaleert en benoemt succes van het team.• Toont erkenning en waardering voor prestaties van het team.• Versterkt de samenhang en bevordert de teamgeest.• Laat de leden van het team met elkaar communiceren en met elkaar problemen oplossen.

Stressbestendigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Blijft kalm in stresserende werksituaties. • Kan werken onder tijdsdruk. • Blijft de juiste beslissingen nemen in crisissituaties. • Past de prioriteiten van zijn/haar acties aan in functie van het onvoorziene. • Schat situaties waarmee hij/zij niet vertrouwd is correct in. • Formuleert voorstellen van oplossingen voor niet vertrouwde problemen. • Vangt situaties die niet voorzien zijn in de procedures of reglementen succesvol op. • Beheerst onbekende en onzekere situaties op een doeltreffende wijze. • Controleert zijn/haar emoties. • Laat zich niet gemakkelijk uit het lood slaan.
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Herkent het moment waarop van stijl gewisseld moet worden omdat er weerstand is en wisselt dan ook van stijl. • Gebruikt indien nodig verschillende communicatiestijlen. • Verandert onder tijdsdruk op praktische wijze van aanpak. • Past prioriteiten aan indien nodig.
Innovativiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Bedenkt nieuwe benaderingen voor bestaande situaties of problemen. • Stelt traditionele werkwijzen in vraag. • Brengt originele ideeën aan die niet voortvloeien uit het gekende.
Zelfontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Is in staat om voor zichzelf zowel sterke als zwakke punten te noemen. • Is zelfkritisch. • Zoekt actief naar mogelijkheden voor leerervaringen om lacunes in kennis en vaardigheden op te vullen. • Volgt opleidingen die hem/haar worden aangeboden. • Volgt opleidingen uit eigen initiatief. • Levert een extra inspanning om zich professioneel te ontwikkelen. • Leest vakliteratuur om zijn/haar kennis aan te vullen en/of informeert bij collega's naar zaken waar hij/zij minder van weet.
Conflicthantering	<ul style="list-style-type: none"> • Verzoent zich snel met collega's na een conflict. • Voorkomt spanningen door onderlinge afspraken te respecteren. • Levert inspanningen om meningsverschillen tussen mensen te harmoniseren. • Leert uit conflicten om ze in de toekomst te vermijden. • Gaat het gesprek aan met collega's of team om conflicten bij te leggen. • Onderneemt stappen om conflicten te voorkomen. • Biedt hulp aan bij problemen of conflicten.

Omgaan met multiculturaliteit/diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Staat open voor andere ideeën. • Heeft respect voor de mening van anderen. • Neemt tegenover verschillende mensen een open houding aan. • Treedt anderen met een onbevangen geest tegemoet. • Is verdraagzaam ten aanzien van ideeën en meningen die verschillen van de eigen mening. • Moedigt anderen aan om een open houding aan te nemen ten aanzien van mensen met andere ideeën en meningen. • Creëert een werkomgeving waarbinnen openheid voor andere ideeën, meningen, mensen en culturen een centrale rol speelt.
Overtuigingen en aannames	<ul style="list-style-type: none"> • Leeft de grondwaarden van het katholiek onderwijs na. • Toont christelijk engagement op verschillende manieren. • Heeft een christelijke visie op mens en wereldbeeld.

9.2 Attitude - persoonlijkheidskenmerken waarop selectiecommissie moet letten tijdens gesprek

- Zelfstandigheid
- Zelfvertrouwen bezitten
- Optimisme
- ...

9.3 Organisatie

Competentie	Kenmerken - gedragsindicatoren
Planmatig werken	<ul style="list-style-type: none"> • Kan concrete en meetbare doelstellingen formuleren voor zichzelf en voor anderen. • Stelt relevante prioriteiten. • Kan een realistisch actieplan uitwerken, stelt een budget op, benoemt daarin de benodigde mensen, middelen, tijdspad, etc. • Houdt rekening met zaken die op de langere termijn spelen. • Schakelt anderen in, rekening houdend met hun bekwaamheid en interesse. • Treft in een verwarde situatie organisatorische maatregelen om orde op zaken te stellen. • Past plannen aan aan wijzigende inzichten en omstandigheden, houdt daarbij de oorspronkelijke doelen voor ogen.



Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Helpt anderen hun doelen te bereiken. • Stelt het belang van de school en het team boven het eigen belang. • Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen.
Beslissingsvaardig zijn	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt snel een standpunt in en spreekt daarbij een gegronnd oordeel uit. • Confronteert, spreekt zich uit als iets niet juist is. • Neemt op tijd besluiten en stelt ze niet uit. • Neemt een beslissing indien een snelle beslissing nodig is, ook wanneer niet alle informatie voorhanden is. • Is bereid beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet voor 100 procent te overzien zijn. • Neemt concrete beslissingen en communiceert deze duidelijk naar alle betrokkenen.
Resultaat- en toekomstgericht	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreteren van wetenschappelijk onderzoek. • Interpreteren van resultaten instrumenten kwaliteitszorg.
Visievorming	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft een eigen kijk op de richting die de school uit moet, rekening houdend met het schoolwerkplan, het eigen opvoedingsproject en de opdrachten van het katholiek basisonderwijs. • Ontwikkelt, rekening houdend met de omgeving, algemene beleidslijnen met een positieve impact op (mid-del)lange termijn. • Kent de relevante trends en ontwikkelingen op onderwijskundig vlak. • Legt meer het accent op mogelijkheden voor de toekomst, dan op de beperkingen in het heden. • Kan zich losmaken van de dagelijkse problemen en neemt de tijd om vooruit te denken.

9.4 Communicatie

Competentie	Kenmerken - gedragsindicatoren
Feedback geven	<ul style="list-style-type: none"> • Helpt leerkrachten om hun functioneren in kaart te brengen. • Kan zowel positieve als negatieve feedback geven op een gepaste manier. • Leert mensen hun sterke en hun zwakke kanten kennen. • Formuleert zijn/haar feedback aangepast aan de gevoeligheden van de medewerker en met respect voor iedereen. • Formuleert duidelijke, ondubbelzinnige feedback.
Argumenteren	<ul style="list-style-type: none"> • Legt helder uit waarom iets is gedaan of gedaan moet worden. • Benoemt de voordelen van eigen ideeën en benoemt wat de nadelen zijn als men niet instemt met die ideeën. • Komt met logische en relevante argumenten op het juiste moment.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gaat strategisch om met argumenten. Let op de reacties van zijn publiek, stemt de inhoud en/of de volgorde waarin de argumenten worden gebracht af op het publiek. • Vraagt naar de argumenten van de ander. • Zoekt actief naar gemeenschappelijke belangen en past zijn argumentatie daarop aan. • Zoekt naar oplossingen die voor alle partijen aanvaardbaar zijn.
Kennis overdragen	<ul style="list-style-type: none"> • Toont aan minder ervaren collega's hoe de taken op de meest doeltreffende manier kunnen aangepakt worden. • Draagt op een actieve manier bij aan de verrijking van de kennis en inzichten van collega's. • Deelt spontaan zijn/haar kennis, inzichten en ervaring met collega's.
Schriftelijke rapportage	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteert correct taalgebruik (spelling, grammatica en/of stijl) in brieven, notities, emailverkeer,... • Schrijft teksten met een duidelijke opbouw (inleiding, uitwerking, conclusie). • Gebruikt in een brief of tekst een lay-out en leestekens zodat de leesbaarheid vergroot.
Mondelinge rapportage	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt een helder en samenhangend betoog. • Reageert to the point op vragen. • Spreekt algemeen Nederlands in formele situaties. • Bereidt personeelsvergaderingen en presentaties grondig voor.

9.5 Pedagogie

Competentie	Kenmerken - gedragsindicatoren
Kennis van de school	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis van de lokale gemeenschap. • Kennis van de scholengemeenschap. • Kennis van de schoolpopulatie. • Kennis van de schoolvisie en het opvoedingsproject.
Kennis van ontwikkelingspsychologie	<ul style="list-style-type: none"> • Bezit algemene kennis over gedrags- en ontwikkelingsproblemen. • Heeft kennis van de informatiebronnen om meer te weten te komen over deze problematiek.
Kennis van pedagogisch beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft kennis van didactische principes en krachtige leeromgevingen. • Volgt onderwijsvernieuwingen op. • Kan zich een eigen mening vormen over onderwijsvernieuwingen.
Kennis van en kritisch oordeel over didactische en ontwikkelingsmaterialen.	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft ervaring met verschillende didactische methodes. • Kan voor- en nadelen onderscheiden in didactische methodes. • Heeft kennis van verschillende ontwikkelingsmaterialen.



Kennis van officiële leerplannen	<ul style="list-style-type: none"> • Kan voor verschillende leerdomeinen de leerplandoelen onderscheiden in de lessen. • Heeft kennis van diverse werkvormen om aan leerplandoelen te werken. • Zorgt ervoor dat de school een coherente planning heeft voor het werken aan de leerplandoelen.
Kennis van evaluatietechnieken	<ul style="list-style-type: none"> • Toetsen • Permanente evaluatie • LVS • IDP

9.6 Administratie

Competentie	Kenmerken - gedragsindicatoren
Financieel, boekhoudkundig en juridisch beleid bepalen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis van onderwijswetgeving. • Prioriteiten stellen op financieel vlak.
Vertrouwd zijn met basistoepassingen informatica.	<ul style="list-style-type: none"> • Office toepassingen • Internet explorer • Outlook

10 STAR-Vragen

STAR 1	Heeft u recent te maken gehad met privé-aangelegenheden van een collega, zoals geboorte, ziekte, scheiding? Hoe bent u daarmee omgegaan?
STAR 2	Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u bent geconfronteerd met gevoelens of opvattingen die heel nadrukkelijk afweken van die van uzelf? Hoe reageerde u? Wat was het resultaat?
STAR 3	Wanneer heeft u voor het laatst een collega een compliment gegeven? Wat zei u en wat was de aanleiding?
STAR 4	Vertel me over een periode wanneer je “over je grens” moest gaan om een job klaar te krijgen.
STAR 5	Geef een voorbeeld van een recente situatie waarin u een belangrijk gesprek voerde. Hoe verliep het gesprek wat betreft wederzijds begrip? Waardoor werd dit veroorzaakt?
STAR 6	Kunt u een voorbeeld geven van een gesprek waarin de communicatie misliep door onvoldoende aandacht voor de ander? Wat was er precies aan de hand?
STAR 7	Geef me een specifiek voorbeeld van een moment dat je moest gehoorzamen aan een beleid waar je niet mee akkoord was.
STAR 8	Geef een voorbeeld van hoe u aanwijzingen of instructies aan een medewerker geeft.
STAR 9	Beschrijf eens op welke verschillende manieren u uw medewerkers stimuleert en motiveert.
STAR 10	Kunt u een voorbeeld geven van een recente situatie waarin u een medewerker heeft aangesproken op onvoldoende functioneren of het onvoldoende bereiken van resultaten?
STAR 11	Beschrijf een recente situatie waarin u onder grote tijdsdruk heeft moeten werken. In hoeverre leed de kwaliteit van uw werk daaronder? Hoe voelde u zich in zo'n situatie?
STAR 12	Kunt u een voorbeeld geven van iets waar u zich de laatste tijd het meest over heeft opgewonden? En waarover het minst?
STAR 13	Heeft u zich de laatste tijd wel eens onder druk gezet gevoeld? Wat was precies de situatie? Wat moest u doen?
STAR 14	Kunt u een recente situatie beschrijven waarin u te maken heeft gehad met iemand die geëmotioneerd was (boos, verwijtend, ongeduldig, et cetera)? Hoe heeft u daarop gereageerd?
STAR 15	Beschrijf een periode waarin je geconfronteerd werd met een stressvolle situatie. Op welke manier ben je daarmee omgegaan?
STAR 16	Beschrijf een recente situatie waarin u met weerstand te maken had? Wat was er precies aan de hand? Welk doel had u voor ogen? Heeft u dit doel uiteindelijk bereikt en zo ja, hoe?
STAR 17	Kunt u een recente situatie beschrijven waarbij u achteraf constateerde over onvoldoende kennis te beschikken? Hoe had u beter voorbereid kunnen zijn op deze situatie?
STAR 18	Wat onderneemt u om te blijven werken aan uw ontwikkeling?



	[sites opvolgen, vakliteratuur, nascholing,...]
STAR 19	Geef me een voorbeeld van een situatie waarin je de leiding genomen hebt en initiatief getoond hebt.
STAR 20	Wat is jouw typische manier om om te gaan met een conflict? Geef me een voorbeeld van zo'n situatie.
STAR 21	Wat is uw visie over de ontwikkelingen op onderwijsvlak? Wat zijn concrete mogelijkheden voor de toekomst?
STAR 22	Hoe plant u uw dagelijkse werk? Hoe bepaalt u welke werkzaamheden prioriteit hebben?
STAR 23	Beschrijf een situatie waarin u een besluit heeft uitgesteld. Wat hield je tegen? Wat waren de consequenties van het uitstel?
STAR 24	Heeft u wel eens meegemaakt dat u door snel in te grijpen een groot probleem heeft kunnen voorkomen of juist een succes heeft geboekt? Hoe bent u te werk gegaan?
STAR 25	Welke belangrijke besluiten heeft u de afgelopen periode genomen? Hoe heeft u zich hierop voorbereid? Heeft u deze besluiten tijdig genomen?
STAR 26	Hoe ervaart u de manier van samenwerken met uw collega's?
STAR 27	Welke problemen op het gebied van samenwerken heeft u ondervonden? Hoe heeft u zich opgesteld? Wat heeft u aan de situatie gedaan?
STAR 28	Heeft u wel eens bewust aan de sfeer in uw team of op uw afdeling gewerkt? Welke initiatieven heeft u genomen? Wat was het effect?
STAR 29	Vertel me over een moeilijke beslissing die je moest nemen in het laatste jaar.
STAR 30	Vertel me over een recente situatie waarin je moest omgaan met een ouder of collega die kwaad of overstuur was.
STAR 31	Geef me een voorbeeld van een situatie waarin je anderen gemotiveerd hebt.
STAR 32	Vertel me over een situatie waarin je gedwongen werd om een niet-populaire beslissing te nemen.

11 Hulpmiddelen STAR

Het kan voor de interviewer handig zijn om een vel papier in vier blokken in te delen en die per vraag in te vullen. Op die manier is het gemakkelijker om het gedrag van de sollicitant in kaart te brengen.

S Wat was de situatie?	T Wat zag je als taak? Wat wilde je bereiken?
A Wat deed/zei je precies? En wanneer?	R Welk effect had je gedrag?

Aan de hand van dit kader kunnen nu volgende vragen gesteld worden om het gedrag van de kandidaat te analyseren:

- Hoe pakt de kandidaat de zaken aan? Op welke wijze worden taken uitgevoerd?
- Met welke belemmeringen heeft de sollicitant al te maken gehad? (Zakelijk, collega's, leerlingen, ouders, leidinggevende, privé, infrastructuur ...) Hoe gaat hij/zij hier mee om?
- Kan de kandidaat prioriteiten stellen? Hecht hij/zij belang aan bepaalde delen van het werk?
- Is de kandidaat gemotiveerd? Enthousiast?



12 Andere sollicitatievragen

*1	Welke vroegere persoonlijke en professionele ervaringen maken van jou een goede leider? [Mogelijke positieve antwoorden: leidinggevende activiteiten in de school of daarbuiten (interne begeleider, coördinator van projecten, pedagogisch begeleider, navormer,...), pedagogisch didactische ervaringen (als klastitularis, als taakleraar). Wijzen op: goede communicatie, opbouwen van goede relaties, bemiddelen tussen personen, creëren van een consensus, omgaan met verschillende opvattingen].
*2	Hoe ga je om met de dalende ouderbetrokkenheid in jouw school? [polsen naar originaliteit van de ideeën]
*3	Wat zijn jouw sterke kanten? Geef een voorbeeld van een situatie waarin je deze kwaliteiten kon gebruiken.
*4	Wat zijn jouw werkpunten? Geef een voorbeeld van een situatie waarin deze je parten speelden.
*5	Hoe ga je om met de anderstaligheid van sommige ouders? Op welke manier kun je volgens jou het best met hen communiceren?
*6	Je krijgt van bepaalde leerkrachten in je team opmerkingen over één andere leerkracht. Hij zou zijn leerlingen te streng behandelen en de kinderen zijn bang van hem. Zelf heb je dat echter nog niet gezien. Hoe ga je met deze situatie om?
*7	Ken je de Opdrachtsverklaring van het Katholiek Basisonderwijs? Kun je me hierover iets vertellen? (niet de inhoud, wel je mening).
*8	Ken je het Opvoedingsconcept voor de katholieke basisschool in Vlaanderen? Kun je me hierover iets vertellen? (niet de inhoud, wel je mening).
*9	Ik heb hier de visietekst van de eigen school. Diezelfde tekst vind ik echter terug in heel wat andere Vlaamse scholen. Wat is je mening daaromtrent? Hoe zou je het aanpakken om tot een schooleigen visie te komen?
*10	Aan welke tekenen binnen de school kun je herkennen dat het een katholieke school is. Hoe wordt het katholiek opvoedingsproject in jouw school vertaald?
*11	Als directeur heb je op elk vlak een voorbeeldfunctie. Hoe kunnen leerlingen, leerkrachten en ouders je christelijk engagement zien?
*12	Hoe zou jij de verdeling van de verschillende leerlingengroepen aanpakken?

*13	Hoe ga je om met ouders die vragen om hun kind in een bepaalde klas te zetten?
*14	Wat is jouw mening over combiklassen?
*15	Wat is volgens jou de rol van de verschillende curricula? Wat kun jij doen om ze te implementeren?
*16	Hoe zou je de link/wisselwerking tussen kleuter en lager versterken?
*17	Hoe zie jij de evaluatie en de rapportering?
*18	Wat betekent een schoolwerkplan voor jou? Waaraan zou jij belang hechten in het pedagogisch project van je school?
*19	Hoe pak je vernieuwingen in het onderwijs op pedagogisch-didactisch vlak aan? (oriëntatie, analyse, diagnose, doelen bepalen en omzetten in acties, operationeel plan samenstellen, uitvoering operationeel plan, evaluatie, bijsturing, borging) Hoe breng je die over op leerkrachten? Waar zou jij als directeur mee starten?
*20	Hoe stimuleer je een goed werkklimaat om te komen tot een goede teamgeest?
*21	De kleuterleidsters zijn het oneens; de enen willen het grootouderfeest in klas, de anderen gezamenlijk in de gymzaal. Hoe los je dat op?
*22	De poetsvrouw komt op uren die haar het best passen. Jouw mening graag.
*23	Je moet een beslissing nemen i.v.m. het aantal dagen dat leerkrachten aanwezig moeten zijn op school in de grote vakantie. Hoe neem je die beslissing? (alleen, in samenspraak, valkuilen?)
*24	Visie, mening ... over functiebeschrijvingen, functioneringsgesprekken en evaluatie.
*25	Je wordt overrompeld door heel wat paperassen. Hoe denk je dat te overleven?
*26	Waarom is het belangrijk dat je als directeur de wetgeving volgt? Geef een concreet voorbeeld. Wie/wat zou je raadplegen om je daarbij te helpen?
*27	Als directeur ben je deel van een geheel: schoolbestuur, scholengroep en scholengemeenschap. Welke voordelen zie je daarin?
*28	Hoe zie je jouw opdracht met betrekking tot de zorg over de gebouwen?
*29	Je krijgt financiële middelen. Waaraan moeten die allemaal besteed worden? Hoe ziet jouw prioriteitenlijst eruit?



*30	Welke stappen zou je zetten om de lokale gemeenschap te leren kennen?
*31	Scholengroep: Hoe zie jij de samenwerking met de andere scho(o)l(en)? Wat denk je over vrijwillige fusie waarbij de ene directeur blijft en de andere adjunct-directeur wordt?
*32	Scholengemeenschap: Welke naam? Wie is de codi? Welke scholen horen erbij?
*33	Lokale gemeenschap: Welke stappen zou je zetten om de lokale gemeenschap te leren kennen? De middenstand vraagt om de school op zaterdag te gebruiken om er te verzamelen voor de stoet van de Sint. Wat zeg je? Jouw mening over de brede-school gedachte.
*34	Noem een aantal externe instanties die je nodig hebt om een school goed te leiden.
*35	Hoe sta je tegenover het concept team teaching?
*36	Hoe sta je tegenover projectonderwijs?
*37	Wat versta je onder een geïntegreerd onderwijsaanbod?
*38	Geef aan waarvoor het leerlingvolgsysteem dient.
*39	Geef het verschil tussen summatieve en formatieve evaluatie.
*40	Waarvoor kun je de interdiocesane proeven gebruiken?

13 Onderwerpen voor de vraagstelling

- Het sollicitatiemotief
- De inhoud van de sollicitatiebrief
- De vertrekreden op de andere school
- Bepaalde voorkeursaspecten en belangstellingsgebieden
- De loopbaan tot op heden
- De beleving van de huidige functie
- Toekomstverwachtingen

14 Persoonlijkheidskenmerken tijdens gesprek

P1	<p>Discrete persoon:</p> <ul style="list-style-type: none">• Is sterk op het belang van anderen gericht.• Vindt veranderingen en complexiteit prettig. <p>Indiscrete persoon:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bewaakt zorgvuldig het eigenbelang.• Blijft binnen de eigen vertrouwde context.
P2	<p>Luisterbereid:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zoekt de overeenstemming.• Is niet gauw van zijn stuk gebracht. <p>Niet luisterbereid:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bewaakt het eigen gelijk.• Kan niet goed tegen inbreuken op eigen gelijk.
P3	<p>Een goede leider:</p> <ul style="list-style-type: none">• Heeft een gemakkelijke, zorgvuldige, open manier van communiceren.• Deelt zijn leven planmatig in.• Richt zich op de interesses en mening van anderen. <p>Een slechte leider:</p> <ul style="list-style-type: none">• Komt gereserveerd over.• Let niet goed op zijn woorden.• Springt van de hak op de tak.• Bewaakt voortdurend zijn eigenbelang.
P4	<p>Stressbestendige persoon:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ziet bij tegenslag snel nieuwe kansen.• Communiqueert daar direct en duidelijk over.



	<p>Niet-stressbestendige persoon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raakt door tegenslag snel van zijn stuk. • Blijft daar in zichzelf over doordenken.
P5	<p>Flexibele persoon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wisselt graag nieuwe ervaringen uit met anderen. <p>Niet-flexibele persoon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijft graag bij het vertrouwde en gaat daarover de discussie niet aan.
P6	<p>Persoon met aandacht voor zelfontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoekt doelgericht naar nieuwe ervaringen en na te streven resultaten. <p>Persoon zonder aandacht voor zelfontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is tevreden met zijn huidige situatie en laat het leven komen zoals het komt.
P7	<p>Beslissingsvaardige persoon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiest doorgaans snel uit veel opties. • Communiqueert zijn beslissing gemakkelijk. <p>Niet-beslissingsvaardige persoon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijft vaak aarzelen tussen enkele opties. • Spreekt zich daar niet gemakkelijk over uit.
P8	<p>Persoon met talent voor samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is sterk gericht op het belang van anderen. • Ondersteunt anderen graag en gemakkelijk in gesprekken. <p>Persoon zonder talent voor samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewaakt in hoofdzaak het eigen belang. • Gaat daarover niet graag in gesprek.

P9	<p>Persoon met talent voor argumenteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelt graag en vaak met anderen wat hij als voordelen ziet. <p>Persoon zonder talent voor argumenteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Houdt zijn opvattingen over voor- en nadelen doorgaans voor zich.
----	--

15 Grondwaarden van het katholiek onderwijs

G1	Respect voor de eigenheid van ieder mens.
G2	Verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.
G3	Menswaardigheid.
G4	Solidariteit.
G5	Vreugde om het leven en de schepping.
G6	Dankbaarheid.
G7	Verwondering.
G8	Respect en zorg voor mens en natuur.
G9	Vertrouwen in het leven.
G10	Vergeving schenken en ontvangen.
G11	Hoop op de toekomst.
G12	Zorgzame nabijheid en troost.



16 Selectieproeven

16.1 S1 (met schriftelijke voorbereiding)

Een mogelijke selectieproef kan eruit bestaan om de kandidaten een conclusie van een doorlichting van de inspectie te geven. Het wordt extra uitdagend indien er enkele tekorten vernoemd worden in het verslag. Men kan ook het doorlichtingsverslag van de eigen school opvragen via <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/doorlichtingsverslagen>. Ook al zijn er geen tekorten, er kan altijd op de aanbevelingen van de inspectie gewerkt worden. Hoe ga je om met de volgende passage in het doorlichtingsverslag van jouw school?

Afstemming van het aanbod op het gevalideerd doelenkader:

De leraren hanteren sedert het begin van dit schooljaar een nieuw onderwijsleerpakket om hun aanbod doelgericht te plannen en af te stemmen op het gevalideerd doelenkader. De afspraak om dit onderwijsleerpakket consequent te gebruiken zorgt voor evenwicht en impliceert volledigheid. Niet alle leraren slagen er echter al in om hun aanbod aan het nieuwe onderwijsleerpakket en de gemaakte afspraak te conformeren. Het is een aandachtspunt voor de school om deze leraren te ondersteunen en concrete verwachtingen voor de graduele opbouw van de cursorische leerlijnen voor onder meer dagelijkse tijd, historische tijd en kaartvaardigheid vast te leggen. Ook een bewuste aandacht voor een functionele afstemming van het aanbod op het verwachte beheersingsniveau kan het gebruik en de implementatie van het onderwijsleerpakket versterken.

Leer- en ontwikkelingsgericht aanbod:

Niet alle leraren stellen haalbare en uitdagende doelen voor de meeste leerlingen. De afstemming van hun onderwijsleerproces op de beginsituatie van de leerlingen is voor verbetering vatbaar. Ze laten kansen liggen om hun aanbod samenhangend en betekenisvol te maken. Daarentegen is de mate waarin sommige leraren gericht werken aan samenwerkingsvaardigheden, aan de bevordering van zelfregulatie, aan informatiegaring en brongebruik uitgesproken sterk. De meeste leraren voorzien activerende werkvormen die interactie en leren van elkaar mogelijk maken. De intentie om dit leergebied nog meer vanuit een werkelijkheidsgerichte benadering binnen de schoolomgeving te plannen, is voor sommige leraren een werkpunt. Het aanbod op maat van de anderstalige nieuwkomers kan hiertoe inspirerend werken.

Waarop moet de selectiecommissie hierbij letten?

- Welke mogelijke oorzaken geeft de kandidaat aan voor deze opmerkingen in het doorlichtingsverslag?
- Stelt de kandidaat een planmatige aanpak voor bij zijn oplossingen?
- Hoe pakt de kandidaat het overleg met het team aan?
- Hoe gaat de kandidaat om met weerstand bij de teamleden?
- Worden er deadlines opgesteld om de doelstellingen te bereiken? Welk tijdsbestek voorziet de kandidaat?
- Welke initiatieven neemt de kandidaat?

Mogelijke sturende vragen tijdens het gesprek:

- Wat kunnen de oorzaken van de tekorten zijn?
- Welke initiatieven zou je nemen als directeur?
- Zou je een stappenplan voorzien? Hoe zou het er dan uitzien?
- Wat met weerbarstige teamleden? Met onverschillige teamleden?
- Op welke termijn zie je dit gebeuren?

16.2 S2 Casus

Je bent directeur in een school met een hoge concentratie allochtone leerlingen. Het 5^{de} leerjaar gaat in oktober op bosklassen. De juffen stellen voor om als centraal thema “heksen” te kiezen. Ze maken een brief op voor de ouders waarin ze het thema duidelijk maken en de organisatorische aspecten van de schooluitstap toelichten. De brief wordt uitgedeeld en enkele dagen later nemen een aantal ouders van Afrikaanse origine contact met jou op. Ze kunnen volgens hun cultuur niet akkoord gaan met het thema dat de juffen uitgekozen hebben. Hun kinderen mogen bijgevolg niet mee op bosklassen.

Hoe pak je dit aan?

16.3 S3 Casus

Je bent directeur in een katholieke basisschool. Je leidt een team van 15 leerkrachten. De laatste tijd krijg je van meerdere ouders van kinderen uit het 4de leerjaar bij juf Els klachten te horen. Juf Els kan de klas niet meer in de hand houden, roept naar de kinderen, geeft ten onrechte straf en brengt kinderen aan het huilen. Je vermoedt dat juf Els familiale problemen heeft en dat die haar werk beïnvloeden.

Hoe ga je om met de ouders?

Hoe ga je om met juf Els?

[Niet enkel afgaan op klachten van de ouders, directeur moet zelf observeren en situatie analyseren]

16.4 S4 IDP-rapport (met schriftelijke voorbereiding)

Dit is het meest recente [rapport van jouw school](#) voor de interdiocesane proeven voor het zesde leerjaar. Welke conclusies trek je eruit en welke acties zou je ondernemen?



17 Bronnen

- National College for School Leadership. Recruiting headteachers and senior leaders - Full Guidance.
- Brochure voor schoolbesturen bij aanwerving van een directeur - Bisdom Gent
- Federgon (2009). Het professionele selectie-interview - Handboek. Trainer: Nathalie De Regge.
- Lievens, F. (2007). Cursus Human Resource Management - Ugent. Hoofdstuk 4: selectie van personeel.
- OESO documenten "[National Reports of School leadership](#)":
- Richard - Infoteur (2010 - 2011). [Feedback geven en ontvangen](#).
- Sanders, H. (1997). Tips voor het houden van een selectiegesprek. In: Gids voor het basisonderwijs.
- [Star-methode](#)
- Vandenberghe, R., Daniëls, K, Dierynck, R. & Joris, C. (2003). Beginnende directeurs basisonderwijs; Een onderzoek naar professionele ontwikkeling van schoolleiders. Deel 1: vragenlijst-onderzoek. KULeuven.
- Verbiest, E. (2010). Directeurs voor morgen: betrokken op leren en leven. In: *Basisschool Management*, 6, p. 8 - 14.
- VIMKO, dienst voor inrichtende machten, dossier Schouder aan schouder.