

# Beslisdocument invoering functiemix in het vo

APS projectteam Functiemix vo.

*Opdrachtgever: AOb, CNVO, CMHF en VO-raad*

The logo for AOb, consisting of the letters 'AOb' in a bold, green, sans-serif font.The logo for CNV, consisting of the lowercase letters 'cnv' in a purple, italicized, sans-serif font.

Onderwijs



## **Colofon**

Titel:

**Beslisdocument invoering functiemix in het vo.**

**APS projectteam functiemix**

**projectleider: Anders Vink, [a.vink@aps.nl](mailto:a.vink@aps.nl), 030 2856 754**

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1 Verkennen van de beginsituatie met een quickscan</b>	<b>6</b>
1.1 Informatie	6
1.2 Vragen voor de quickscan	6
<b>2 Kwaliteitsimpuls of pragmatische aanpak?</b>	<b>9</b>
2.1 Informatie	9
2.2 Beslispunt	10
<b>3 De inrichting van het project</b>	<b>11</b>
3.1 Informatie	11
3.2 Vaststellen van de centrale kaders	11
3.3 een bestuur één BRINnummer.	14
3.4 een bestuur meerder scholen/BRInnummer	16
3.5 Tijdpad voor ontwerp en invoering	17
3.6 De rol van de medezeggenschapsraad	19
<b>4 Inhoud van de functiebeschrijvingen en de invoeringsprocedure</b>	<b>20</b>
4.1 Informatie	20
4.2 Beslispunten	20

# Inleiding

Doel van de functiemix is een kwaliteitsimpuls in het onderwijs te realiseren door meer hogere docentfuncties in het voortgezet onderwijs te creëren.

Op 1 juli 2008 is het Convenant Leerkracht van Nederland bekrachtigd door de sociale partners en de minister van OCW.

Op basis van dit convenant wordt de komende jaren fors geïnvesteerd in een betere beloning van leraren en de aantrekkelijkheid van hun beroep. Dat wordt gedaan door het verbeteren van de loopbaanmogelijkheden van leraren door middel van de functiemix: de verdeling van de leraren over de loonschalen LB, LC en LD.

Daardoor kan de kwaliteit van het beroep toenemen, kunnen meer leraren een hogere functie krijgen in het leraarsvak en kunnen zij er in inkomen op vooruitgaan.

Van april tot en met oktober 2009 heeft APS in opdracht van onderwijsbonden en VO-raad een pilot uitgevoerd op tien scholen voor voortgezet onderwijs om hen te begeleiden bij de invoering van de nieuwe functiemix. De ervaringen in deze scholen, de keuzes die gemaakt moesten worden ten aanzien van inhoud en wijze van invoeren van de docentfuncties hebben geleid tot dit *beslisdocument invoering functiemix*.

Voordat de functiemix met succes ingevoerd kan worden op uw school moeten er op beleidsniveau een aantal beslissingen worden voorbereid en genomen.

Dit beslisdocument neemt u mee langs een aantal belangrijke beslispunten vanaf het vaststellen van de beginsituatie op uw school tot en met de toewijzing van functies.

Het beslismoment geeft bovendien per beslismoment korte achtergrondinformatie en tips zodat u met optimaal rendement de functiemix kunt invoeren.

## ***Belangrijke documenten en websites:***

Op de websites: [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl), [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl), [www.AOb.nl](http://www.AOb.nl), [www.cnvo.nl](http://www.cnvo.nl) en [www.cmhf.nl](http://www.cmhf.nl) vindt u de brochures:

- *Functiemix voortgezet onderwijs*, een praktische vraagbaak met betrekking tot de prestatie afspraken,
- *Convenant Leerkracht, invulling docentfuncties VO*, een handleiding voor het gebruik van FUWA VO 2002,
- *De functiefamilie Docenten*, een inspiratiebron voor de indeling in docent-functies en
- *voorbeeldbeschrijvingen* voor LB, LC en LD functies.

Daar waar dit relevant is verwijzen we naar deze websites.

## ***Belangrijk! Verschillende doelstellingen en tijdpaden voor vo-scholen buiten en binnen de Randstadregio.***

- In 2014 moeten scholen buiten de Randstadregio een groeipercentage hebben gerealiseerd van 10% toename van LC en 11% toename van LD. Dus: als de nulmeting 2008 bijvoorbeeld 15% LC uitwijst, dan moet de school in 2014 25% LC gerealiseerd hebben.

- Tussendoelstelling: In 2011 moeten scholen buiten de Randstadregio een groeipercentage hebben gerealiseerd van 2% toename van LC en 1% toename van LD.
- In 2014 moeten scholen binnen de Randstadregio een groeipercentage hebben gerealiseerd van 39% toename van LC en 11% toename van LD.
- Tussendoelstelling: In 2011 moeten scholen binnen de Randstadregio een groeipercentage hebben gerealiseerd van 29% toename LC en 1% toename van LD; en:
- Let op: scholen in de Randstadregio dienen reeds in 2009 een meerjarenplan geformuleerd te hebben en een eerste stap gezet hebben in de functiemix. Zie ook de paragraaf over 'Tijdpad' op bladzijde 17.

De groeipercentages komen bovenop de percentages van de functiemix-nulmeting per 1 oktober 2008.

De indeling van dit beslisdocument volgt het proces van beleidsvoorbereiding en uitvoering, namelijk:

- Verkennen van de beginsituatie.
- Kwaliteitsimpuls of pragmatische aanpak?
- Inrichting van het project.
- Ontwerpen van de inhoud van de functiebeschrijvingen en de procedure.

***Tenslotte:***

Om verwarring zo veel mogelijk te voorkomen hanteren we een eenduidige formulering waar het gaat om

- besturen (al of niet met meerdere scholen);
- scholen (met een eigen BRIN-nummer)
- en vestigingen (die onder een zelfde BRIN-nummer vallen).

# 1 Verkennen van de beginsituatie met een quickscan

## 1.1 Informatie

Besturen hebben de verplichting om per BRIN-nummer een meerjarenplan vast te stellen waarin opgenomen wordt hoe de groeipercentages voor 2011 en 2014 bereikt gaan worden. Dit dient zo snel mogelijk te gebeuren; binnen de Randstadregio uiterlijk in 2009, buiten de Randstadregio in 2010. Voor de opstelling van dit meerjarenplan is - naast de kwantitatieve nulmeting van de functiemix per 1 oktober 2008 - een bredere quickscan van de beginsituatie op uw school een belangrijke eerste stap

Het BRIN-niveau is van belang, aangezien op dit niveau de nulmeting, monitoring en afrekening plaatsvinden.

## 1.2 Vragen voor de quickscan

### *Huidige formatieopbouw bij de nulmeting per 1 oktober 2008 (kwantitatieve gegevens)*

De volgende kwantitatieve gegevens zijn van belang om de financiële gevolgen van de groeipercentages voor uw school te berekenen.

1. Wat is de huidige opbouw van de OP-functies in de school?

Een voorbeeld:

Functiemix leraren (aandeel leraren per salarisschaal in fte)	Doelen				
	2006	2007	2008	2011	2014
<b>Salarisschaal</b>					
LB	56,20%	60,50%	51,50%	21,50%	1,50%
LC	20,20%	19,90%	28,80%	57,80%	67,80%
LD	22,30%	19,70%	19,50%	20,50%	30,50%
LE	1,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Overig</b>	-	-	0,30%		

- totaal opbouw functies op school (BRIN-)niveau: namelijk...

- opbouw functies per vestiging: namelijk...

Functies	Formatief	op basis van garantie: HOS	op basis van garantie: FUWA	Totaal:	opmerkingen
LB					
LC					
LD					
LE					

Noot: Voor de nulmeting van de functiemix wordt uitgegaan van de feitelijk betaalde salarisschalen. Garantieschalen op grond van HOS of FUWA worden in de nulmeting door CFI meegeteld als LC of LD.

2. Hoe is de verdeling van eerste- en tweedegraadsbevoegden in de school?

### **Beschrijving LB-, LC- en LD-functies**

3. Hoe zijn de docentfuncties beschreven?
- a. Voor de functiebeschrijvingen is gebruik gemaakt van de FUWA voorbeeldfuncties.
  - b. Er zijn specifieke functiebeschrijvingen gemaakt binnen de kaders van FUWA vo
4. Hoe zijn de docentfuncties ingevuld?
- a. Zowel LB, LC als LD is een **brede** docentfunctie, namelijk vakinhoudelijk én pedagogisch-didactisch.
  - b. LB is een brede docentfunctie, LC en LD zijn coördinerende, dan wel leidinggevende functies.
  - c. LB en LC zijn brede docentfuncties, LD is een leidinggevende functie. De LC- en/of LD-functie bevat **specialistische** docentrollen, namelijk...

### **Competentieprofielen**

Breng de competentieprofielen binnen de school in kaart.

5. Heeft de school een school-eigen competentieprofiel voor docenten?
- a. Er is een school-eigen competentieprofiel ontwikkeld.
  - b. De school heeft geen eigen competentieprofiel ontwikkeld, maar hanteert de SBL-competenties.
  - c. Anders, nl ...
6. Zijn er voor de verschillende vestigingen verschillende competentieprofielen?

### **Gesprekkencyclus**

7. Worden er regelmatig POP- respectievelijk functioneringsgesprekken gevoerd in de school?
8. Worden er regelmatig beoordelingsgesprekken gevoerd in de school?

### **Teamvorming**

De organisatie van het onderwijsproces is mede bepalend voor de invulling van de docentfuncties.

9. Hoe zijn de teams georganiseerd?
- a. In vaksecties;
  - b. In jaarlagen;
  - c. In jaarlagen en vaksecties;
  - d. In afdelingsteams;
  - e. In kernteams, namelijk...;
  - f. Anders, namelijk...

Huidige wijze van toedeling van docentfuncties

10. Hoe zijn de docentfuncties in uw school toegeedeeld?
- a. Door middel van benoeming op basis van anciënniteit;
  - b. Door middel van selectie aan de hand van inhoudelijke criteria;
  - c. Door middel van een combinatie van beide;
  - d. Anders, namelijk...
11. Welke toezeggingen zijn in het verleden gedaan aan docenten waar rekening mee gehouden dient te worden in verband met toekomstige toekenning LC en LD? (Bijvoorbeeld individuele toelages, 'wachtkamer' voor LC of LD.)

- aantallen en soorten toezeggingen: ...

***In- en uitstroom: formatiebeleid***

Weten wie wanneer (voor of na de volgende peildatum in 2011 of 2014) de school verlaat in verband met pensionering is relevant om uw doelstellingen exact te kunnen realiseren. Leeftijdsopbouw geeft bovendien een indicatie voor de doorberekening van de loonkosten voor de periode 2011-2014 en verder. Daarnaast is een prognose van de arbeidsmarktontwikkelingen in uw regio van belang voor uw meerjarenplan.

12. Wat is de leeftijdsopbouw van uw personeel?

Bijvoorbeeld:

t/m 30 jaar	18,0 %
31-40 jaar	23,6 %
41-45 jaar	10,1 %
46-50 jaar	10,1 %
51-55 jaar	10,1 %
56-60 jaar	11,2 %
Vanaf 61 jaar	11,2 % (bron: cfi)

13. Wat is het perspectief op arbeidsmarktontwikkelingen met betrekking tot het aantrekken van personeel voor uw school:
- a. Kwantitatief, namelijk verwachte vacatures met het oog op groei/krimp van de school;
  - b. Kwalitatief, namelijk met het oog op bepaalde vakken en/of competenties

Voor inzage in de arbeidsmarktontwikkeling zie: [www.stamos.nl](http://www.stamos.nl)

**Tip:**

Volgens de cao moeten werkgever en medezeggenschapsraad per BRIN-nummer een meerjarenplan vaststellen waarin opgenomen wordt hoe de groeipercentages bereikt worden in 2011 en 2014. Bestuur en medezeggenschapsraad moeten daarom van begin af aan met elkaar optrekken en de medezeggenschapsraad moet van meet af aan open communiceren met het personeel ten einde een zo breed mogelijk draagvlak te verkrijgen en dat geldt ook voor het vaststellen van de beginsituatie.

## 2 Kwaliteitsimpuls of pragmatische aanpak?

### 2.1 Informatie

De regelgeving rond de functiemix benoemt een aantal kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Een aantal scholen grijpt dit aan om aan de hand van invoering van de functiemix tot een kwaliteitsimpuls te komen. Andere scholen doen dit echter niet.

Argumenten voor een kwaliteitsimpuls zijn, dat de invoering van de functiemix kansen biedt voor versterking van het professioneel personeelsbeleid binnen de schoolorganisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gespreksvoering, loopbaanleren voor docenten, integraal personeelsbeleid en de samenhang met de ambitie van de schoolorganisatie. Of die kansen er inderdaad zijn hangt natuurlijk af van de stand van zaken op de betreffende school.

Er zijn ook argumenten voor een meer pragmatische aanpak. Een aanpak die het personeelsbeleid van de school stevig raakt, grijpt diep in. De felle discussies rond het entreerecht maken dat duidelijk. 'Rust in de tent' is een goed argument om te kiezen voor het pragmatisch hanteren van de regelgeving. Een ander argument kan zijn, dat de school snel wil handelen en er op dit moment niet te veel energie in wil steken – omdat er bijvoorbeeld andere actuele ontwikkelingen in de school zijn.

Hier is dus een eerste wezenlijke keuze te maken:

- A. Kiest de school voor een wezenlijke aanpak, gericht op een kwaliteitsimpuls?
- B. Of kiest de school voor een pragmatische insteek (waarbij uiteraard wel binnen de kaders van de cao moet worden gehandeld)?

Een nadere uitwerking van deze twee keuzemogelijkheden:

#### ***Optie a. uitgaan van kwalitatieve doelstellingen***

Een aantal scholen maakt een koppeling met de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarbij probeert men strategische doelstellingen te verbinden met de inrichting van het functiebouwwerk.

Dit is een stevige exercitie. Zowel de interne stand van zaken als externe ontwikkelingen spelen een rol.

Krimp in de regio is een voorbeeld van een externe ontwikkeling die veel invloed kan hebben op de te maken keuzes. Strategisch beleid vraagt om het verbinden van dit soort externe ontwikkelingen met onderwijskundige visie.

#### ***Optie b. de pragmatische aanpak.***

Veel scholen hanteren een impliciete aanpak voor verandering. Dat kan ook het geval zijn bij invoering van de functiemix. Dat is dan terug te zien in een onbewuste keuze voor het 'slechts' uitvoering geven aan de cao-afspraken.

Het is echter wel van belang om zo'n keuze *bewust* en dus niet impliciet te maken. De keuze die op dit moment wordt gemaakt is immers bepalend voor het vervolg.

## 2.2 Beslispunt

Wij kiezen er voor om:

- a. Nu de gelegenheid te baat te nemen en personeelsbeleid en strategische doelstellingen van de school met elkaar te verbinden waarmee gekozen wordt voor optie A, de kwalitatieve doelstelling.
- b. Bovenstaande bewust niet te doen en de argumenten voor een pragmatische aanpak goed op een rij te zetten.

### Tip: Communicatie met personeel

Cruciaal bij de invoering van de functiemix is de communicatie met het personeel. Het gaat dan met name over de rol die personeelsleden hebben om actief te werken aan hun eigen professionele ontwikkeling. Het bekwaamheidsdossier vormt hierbij een prima hulpmiddel. Wanneer het gaat om geld, reageren mensen soms zeer direct. De leerkracht die verwacht dat hij of zij in aanmerking voor een LD-functie, maar deze niet krijgt, zal teleurgesteld raken. En dat is nu net wat geen enkele school wenst voor het personeel. De communicatie luistert dus nauw en dat vraagt, naast transparante promotiecriteria, om goede gesprekken met de mensen voor wie het beleid is bedoeld.

### Tip: Iedere keuze is onherroepelijk

Toewijzing is in zekere zin onomkeerbaar. Beoordeling om in aanmerking te komen voor een functie is een gevoelig proces in het onderwijs, omdat op de meeste scholen de cultuur nog niet zodanig is dat het vanzelfsprekend is om regelmatig beoordeeld te worden. Zorg er dus in alle gevallen voor dat de criteria die u kiest helder en rechtvaardig zijn. Houd bovendien in de gaten dat het hier dan gaat om *promotiecriteria*. U stelt met andere woorden vast of de docent potentieel geschikt is voor benoeming in de hogere functie.

Om vast te kunnen stellen of er vervolgens ook sprake is van een bewezen geschiktheid kunt u er voor kiezen om in het eerste jaar iemand voor een proefperiode voor een hogere functie aan te nemen. Maak in dat geval goede afspraken over het recht op terugkeer in de oude functie. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4, paragraaf 4.

## 3 De inrichting van het project

### 3.1 Informatie

Het project kan op verschillende manieren worden ingericht. Hierbij is vooral onderscheidend de mate waarin de scholen/vestigingen inzake de functiemix een eigen beleid kunnen formuleren binnen de centrale kaders die worden vastgesteld op bestuursniveau.

In dit hoofdstuk staan twee varianten uitgewerkt: een variant waarbij de uitwerking van het beleid wordt vastgesteld op ***schoolniveau (eigen BRIN-nummer)***, ***respectievelijk vestigingsniveau (zonder eigen BRIN-nummer)*** en een variant waarbij de uitwerking van het beleid wordt vastgesteld op bestuursniveau (*hier: meerdere scholen met eigen BRIN-nummer*).

Daarnaast is er een variant denkbaar waarbij de uitwerking van het beleid wordt geformuleerd op het niveau van een bovenbestuurlijke samenwerking. Deze variant is hier niet verder uitgewerkt.

In alle gevallen geldt echter, dat nulmeting en groeipercentages op BRIN-niveau berekend en vastgesteld moeten worden.

### 3.2 Vaststellen van de centrale kaders

In alle varianten voor de inrichting van het project geldt dat de kaders worden vastgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur. Deze kaders moeten richting geven aan de manier waarop gewerkt wordt aan de invoering van de functiemix in de school. De richting moet consistent zijn met de visie van de school en met de strategische en onderwijskundige doelstellingen. De kaders moeten ook consistent zijn met de kaders voor het werkgeverschap en voor het personeelsbeleid op bestuursniveau.

#### Tip:

In alle gevallen is het verstandig om een projectgroep in te stellen die de kaders voor de invoering van de functiemix opstelt. In een dergelijke projectgroep moeten zowel deskundigheid op het gebied van de visie, de strategie en de onderwijskundige doelstellingen van de school aanwezig zijn, als ook expertise op het gebied van financiën, personeelsbeleid en taakbeleid.

In de beide varianten die hieronder worden uitgewerkt is een dergelijke projectgroep opgenomen, de werkzaamheden zijn echter verschillend.

***In beide varianten geldt dat het project de volgende drie 'producten' dient op te leveren:***

#### ***1. Een meerjarenplan voor 2011-2014***

Werkgever en medezeggenschapsraad moeten samen een meerjarenplan vaststellen, waarin opgenomen wordt hoe de groeipercentages voor LC en LD bereikt worden in 2011 en 2014. Besturen moeten zo snel mogelijk per BRIN-nummer het meerjarenplan vaststellen; binnen de Randstadregio uiterlijk in 2009, buiten de Randstadregio in 2010.

Voor het opstellen van dit meerjarenplan zijn gegevens nodig. In de eerste plaats zijn dat de gegevens van de nulmeting. De nulmeting is de functiemix op de school zoals die was op 1 oktober 2008. Daarnaast maakt u voor het meerjarenplan gebruik van de gegevens die u in de quickscan uit hoofdstuk 1 hebt verzameld.

## **2. De (zodanig) geactualiseerde functiebeschrijvingen voor LB, LC en LD.**

De eerste stap is het nagaan of de functieomschrijvingen voor docentfuncties LB, LC en LD geactualiseerd moeten worden. Het gaat nadrukkelijk om docentfuncties, dat zijn functies waarbij minstens 60% van de aanstelling wordt besteed aan lesgevende activiteiten. De functieomschrijvingen moeten recht doen aan het systeem en de normen van de FUWASYS. Het is mogelijk om meerdere docentfuncties LB, LC of LD te omschrijven, waarbij de nadruk meer op het vakinhoudelijke of op het pedagogisch-didactische ligt.

Voor het vaststellen van de functieomschrijvingen is instemming van de G(P)MR vereist.

### **Tip:**

Het is van belang dat de functieomschrijvingen recht doen aan de urgenties en de ambities van de verschillende scholen/vestigingen. Deze urgenties en ambities kunnen in beeld worden gebracht door in gesprek te gaan met docenten en leidinggevenden van de diverse scholen/vestigingen. Op deze manier wordt meteen het draagvlak voor de invoering van de functiemix vergroot.

## **3. Functie criteria en toewijzingsprocedure.**

Uit de functieomschrijving van de docentfunctie zijn functionele vereisten af te leiden. Dit zijn de inhoudelijke criteria waaraan een docent moet voldoen om voor de functie in aanmerking te komen. Het gaat dan bijvoorbeeld om vereisten als 'een brede kennis van pedagogiek en didactiek' of 'vaardigheid in het coachen van leerlingen met een complexe problematiek'.

Voor de toewijzingsprocedure kunnen naast deze criteria andere criteria meespelen. Zie voor de verdere invulling 4.5.

Voor het vaststellen van de criteria is instemming van de P(G)MR vereist.

## **Wat wordt vastgesteld op bestuursniveau en wat op schoolniveau, respectievelijk vestigingsniveau?**

Voor de inrichting van het project is met name van belang wat de visie van het bestuur is op de mate van centrale sturing en autonomie van de school/vestigingen:

- a. Kiest het bestuur voor een uniforme aanpak? of
- b. Is er binnen het centrale personeelsbeleid ruimte voor differentiatie per school/vestiging?

Deze vragen gelden ook voor de borging van de onderwijskundige doelstellingen. Concreet voor de inrichting van het project komt dit neer op het beantwoorden van de volgende vragen:

- In hoeverre mogen scholen/vestigingen eigen docentfunctieomschrijvingen hanteren?
- In hoeverre mogen scholen/vestigingen eigen criteria voor de toewijzing van deze functies hanteren?
- In hoeverre mogen scholen/vestigingen eigen procedures voor toewijzing van de functies hanteren?

Bij het beantwoorden van deze vragen speelt het argument van de mobiliteit een rol.

**Argumenten voor weinig gedifferentieerd beleid:**

Dit komt de mobiliteit ten goede, LD op de ene school/vestiging is immers gelijk aan LD op de andere vestiging.

Eenduidig gezicht van het bestuur als werkgever.

Sommige dingen zijn onzinnig om op school-/vestigingsniveau te regelen, zoals de beroepsprocedure.

**Argumenten voor gedifferentieerd beleid:**

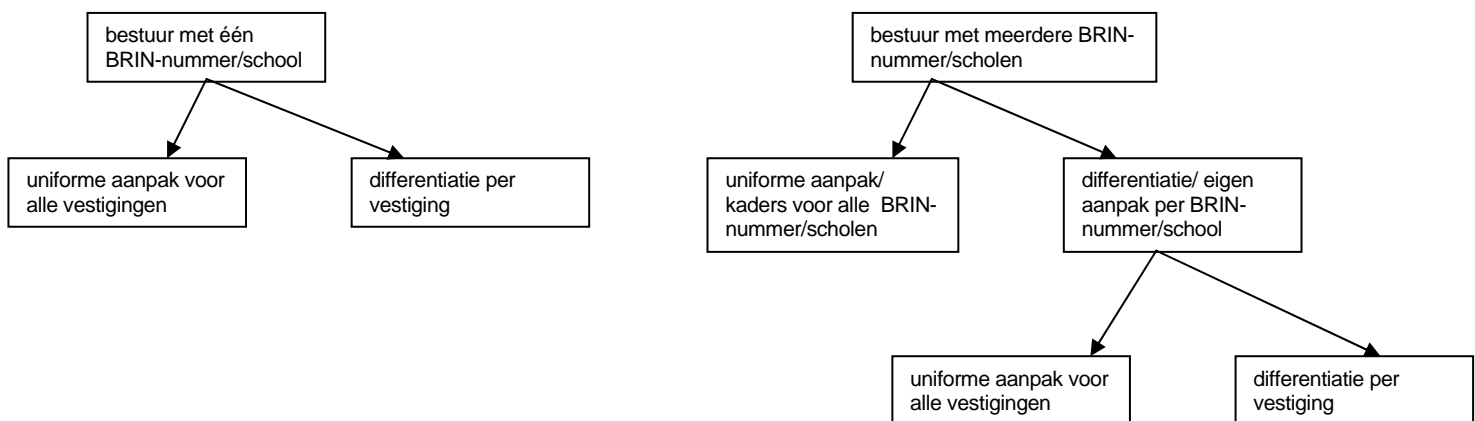
Functieomschrijvingen die nauw aansluiten bij de situatie en de ambities van de school/vestiging.

Criteria en procedure die passen bij de situatie van de school/vestiging.

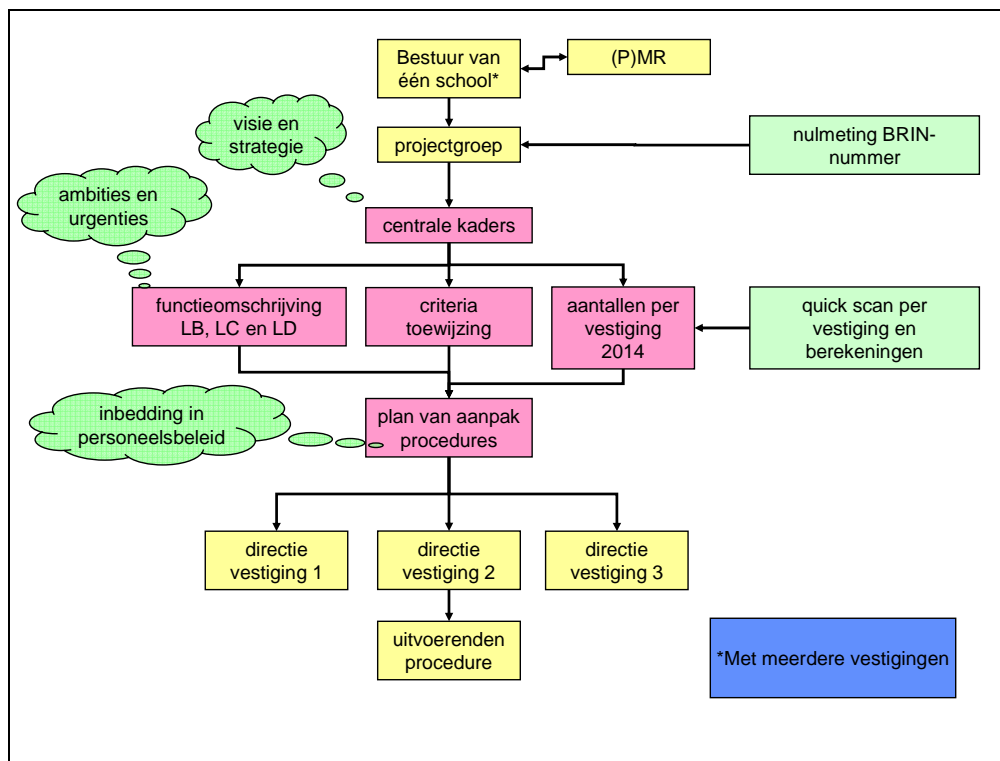
**Twee situaties**

Er zijn al met al verschillende situaties mogelijk; waarin telkens keuzes aan de orde zijn, zoals in onderstaand schema aangegeven.

In het vervolg worden situaties met de verschillende keuzemogelijkheden verder uitgewerkt.



### 3.3 Situatie : een bestuur met 1 BRIN nummer, uitwerking van beleid op schoolniveau of vestigingsniveau.



Het bestuur roept een projectgroep in het leven die voorstellen formuleert voor de invoering van de functiemix op de school en daarmee op alle vestigingen. De projectgroep maakt voorstellen in de vorm van een aantal hieronder beschreven producten, de schoolleiding is verantwoordelijk en formuleert beslissingen. De schoolleiding legt vervolgens haar beslissingen voor als voorgenomen besluit aan de G(P)MR. Pas als deze instemt met het voorgenomen besluit kan het besluit ten uitvoer worden gebracht.

#### Tip:

Leden van de schoolleiding kunnen zitting hebben in deze projectgroep. Voordeel daarvan is dat de lijnen kort zijn en de informatie goed verspreid wordt.

Ook leden van de PMR kunnen zitting hebben in de projectgroep. Voordeel daarvan is dat de PMR steeds snel en goed geïnformeerd is en meegroeit in de besluitvorming.

Op veel scholen heeft ook de controller een plaats in de projectgroep.

Voordeel hiervan is dat de cijfermatige onderbouwing van bepaalde voorstellen snel gegeven kan worden.

Uiteraard geldt dat de projectgroep niet te groot in omvang moet worden.

De projectgroep levert in de eerste plaats de centrale kaders op, deze zijn hierboven reeds beschreven.

Daarnaast levert de projectgroep schoolbrede voorstellen op ten aanzien van:

- Functiebeschrijvingen LB, LC en LD.
- Functiecriteria en toewijzingsprocedure.
- Meerjaren plan 2011/2014, groeipercentages.

#### ***Groeipercentages voor 2011 en 2014***

De streefcijfers mogen per vestiging verschillen, als de school als geheel maar aan de doelstelling van de groeipercentages voldoet. Om de streefcijfers per vestiging te kunnen behalen is informatie van de vestiging nodig. Het gaat daarbij om kwalitatieve en om kwantitatieve gegevens. Deze gegevens zijn reeds genoemd in hoofdstuk 1 en zijn vergaard door middel van de quickscan, af te nemen per vestiging.

Het gaat bijvoorbeeld om kwantitatieve gegevens als:

- Het aantal docenten dat gebruik mag maken van het entreerecht.
- Het aantal docenten in LC en LD dat vóór 1 oktober 2014 met pensioen gaat.
- De gedane toezeggingen aan docenten voor LC en LD.
- Een overzicht van docenten met een toelage.

Een aandachtspunt bij dit onderdeel is de vraag of docentfuncties LD ook op de vmbo-vestiging worden uitgegeven. Bij een vmbo-school met een eigen BRIN-nummer is dit uiteraard verplicht.

In een school met een gemeenschappelijk BRIN-nummer voor de verschillende vmbo-havo-vwo vestigingen gezamenlijk is dit een fundamentele beleidskeuze.

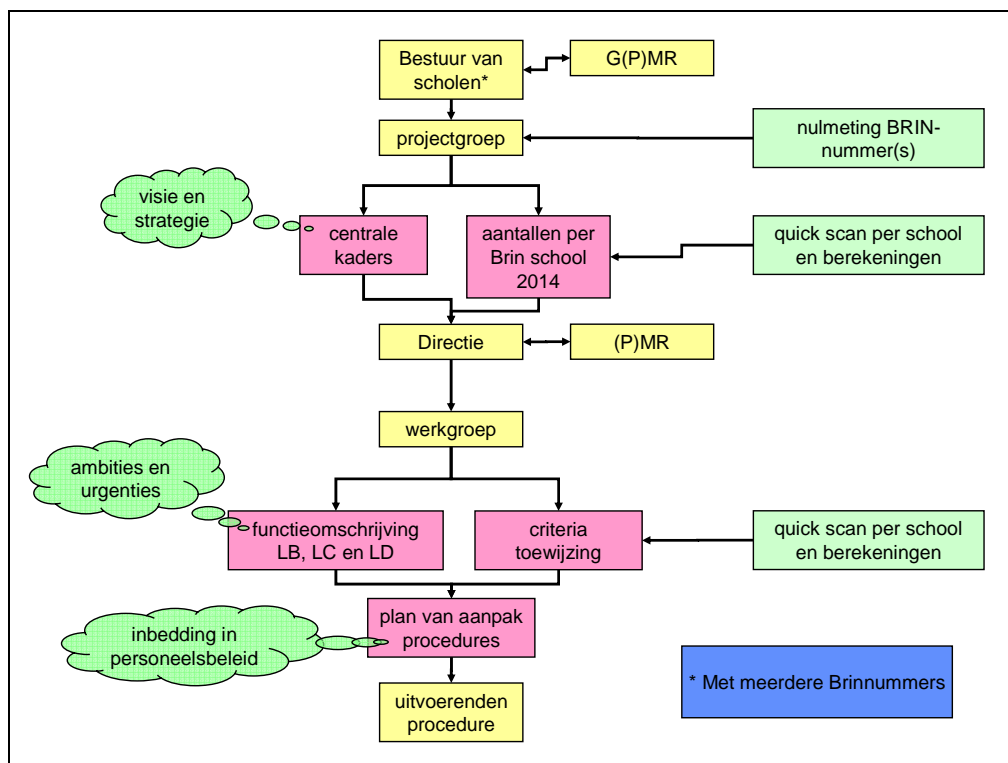
#### ***Invoering***

Als de voorstellen voor de functieomschrijvingen en de criteria voor toewijzing zijn geformuleerd en de groeipercentages zijn bepaald kan de projectgroep het plan van aanpak voor de invoering van de functiemix in de school maken en een voorstel maken voor de procedure voor toewijzing.

De aanpak staat beschreven in hoofdstuk 4: inhoud van de functiebeschrijvingen en de invoeringsprocedure.

De voorstellen voor de functieomschrijvingen, de criteria voor toewijzing en de procedure voor toewijzing worden door de schoolleiding ter instemming voorgelegd aan de P(G)MR. Indien de P(G)MR haar instemming verleent aan de voorstellen worden deze ter uitvoering voorgelegd aan de directies van de vestigingen. Deze directies dragen zorg voor de invoering van de functiemix op hun vestiging.

### 3.4 Situatie: : Een bestuur met meerdere scholen/BRIN nummers. Uitwerking op bestuursniveau of schoolniveau.



In deze variant is de opdracht aan de projectgroep beperkt gebleven tot de uitwerking van de centrale kaders en de groeipercentages per school. Het formuleren van voorstellen voor de functieomschrijvingen, het opstellen van de criteria en het opstellen van een plan van aanpak voor invoering en het vormgeven van een procedure voor toewijzing wordt overgelaten aan werkgroepen op schoolniveau.

Op schoolniveau roept de directie een werkgroep in het leven met een brede vertegenwoordiging van het personeel die de invoering van de functiemix op de school gaat vormgeven binnen de door de projectgroep gestelde centrale kaders. De werkgroep maakt voorstellen in de vorm van een aantal hierboven beschreven producten, de directie is verantwoordelijk en formuleert beslissingen. De directie legt vervolgens haar beslissingen voor als voorgenomen besluit aan de (P)MR van de school, mits deze daartoe gemandateerd is door de G(P)MR. Pas als de (P)MR dan wel de G(P)MR instemt met het voorgenome besluit kan het besluit ten uitvoer worden gebracht. Het, zoals eerder gezegd, direct betrekken van de medezeggenschapsraad en het personeel vergroot de kans op een optimaal draagvlak.

#### Tip:

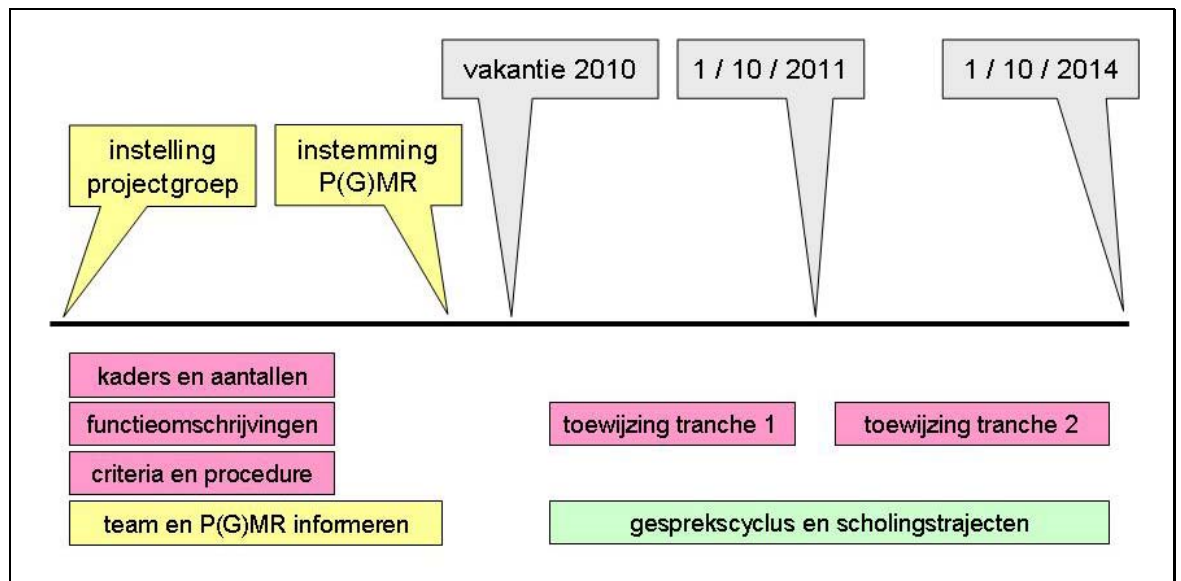
Het lijkt in deze constructie raadzaam dat leden van de werkgroepen van de verschillende scholen zitting hebben in de centrale projectgroep. Zo kan geprofiteerd worden van elkaars ervaringen en kunnen voorstellen op elkaar worden afgestemd.

Uiteraard zijn er meer varianten denkbaar dan alleen de twee bovengenoemde. Zo is de tussenvorm waarbij de functiebeschrijvingen worden opgesteld door de centrale projectgroep en de criteria voor toewijzing, het plan van aanpak en de procedure door de werkgroepen ook goed denkbaar.

### 3.5 Tijdpad voor ontwerp en invoering

In onderstaand figuur is een aantal belangrijke data die een rol spelen bij de invoering van de functiemix in beeld gebracht.

Let op: scholen in de Randstadregio dienen reeds in 2009 een meerjarenplan geformuleerd te hebben.



**Figuur 3. Tijdpad invoering functiemix**

Chronologisch gezien begint de invoering van de functiemix met de instelling van een club mensen, de projectgroep. Die gaat de voorbereidende werkzaamheden doen en die formuleert voorstellen voor de functieomschrijvingen LB, LC en LD en voor criteria en procedures die een rol spelen bij de toewijzing.

Het verzamelen en verwerken van de benodigde gegevens zal al snel een maand in beslag nemen. Het gaat minimaal om de berekening van de streefcijfers op basis van de nulmeting en het goed doordenken van de consequenties voor de school van alle aspecten van de regelgeving. Daarnaast is het van belang om de huidige situatie in de school en op de vestigingen goed in beeld te brengen, dit kan onder meer door de elders beschreven quickscan te doen.

Nadat de uitgangssituatie kwantitatief (streefcijfers en financiële gevolgen) en kwalitatief (personeelsbeleid, scholingsbeleid, urgenties en ambities) in beeld is gebracht kan de werkgroep aan de gang met het formuleren van de voorstellen. Ook het meerjarenplan wordt in deze periode geschreven. De ervaring van het werken op een viertal scholen heeft geleerd dat dit een proces is dat twee tot drie maanden duurt.

**Tip:**

In deze fase is het wenselijk om steeds in gesprek te blijven met de docenten van de scholen/vestigingen en met de P(G)MR. Dit vergroot het draagvlak en het eigenaarschap bij de docenten en draagt bij aan de kwaliteit van de voorstellen. Daar staat tegenover dat een schoolbrede discussie tot vertraging kan leiden.

**Tip:**

Hoewel geen verplichting bij de invoering van de functiemix, is het een logische gedachte om het scholingsbeleid en de gesprekkencyclus onder de loep te nemen.

Wijzigingen in het scholingsbeleid en in het beoordelingsbeleid dienen eveneens ter instemming aan de P(G)MR te worden voorgelegd.

De geformuleerde voorstellen moeten ter instemming worden voorgelegd aan de P(G)MR. De instemming van de P(G)MR is het startsein voor de daadwerkelijke invoering. Houdt u er rekening mee dat deze instemming een vereiste is.

Het formatieplan wordt jaarlijks vóór 1 mei door het bevoegd gezag vastgesteld. Het is zeer aan te bevelen het gesprek met de P(G)MR over de invoering van de nieuwe functiemix ruim vóór 1 mei af te ronden, zodat het formatieplan voor het nieuwe cursusjaar kan worden opgesteld overeenkomstig de voornemens rond de invoering van de nieuwe functiemix!

Nadat de instemming door de P(G)MR is gegeven kan de informatie over de docentfuncties LB, LC en LD en de toewijzingsprocedure in de school worden verspreid en kan een begin worden gemaakt met het daadwerkelijk toewijzen van functies aan docenten.

De toewijzing van de functies moet volgens de cao gebeuren in jaarlijkse stappen. De grootte van de stappen dient in overleg met de P(G)MR te worden bepaald. Op 1 oktober 2011 controleert het ministerie of de voor die datum vastgelegde minimale groeipercentages zijn gerealiseerd. Weest u er zich van bewust dat de toewijzing van middelen aan uw bestuur na 2011 afhangt van de realisering van deze groeipercentages. Op 1 oktober 2014 moeten de groeipercentages volledig zijn gerealiseerd.

### 3.6 De rol van de medezeggenschapsraad

De personeelsgeleding van de medezeggenschap heeft instemmingsrecht op vaststelling of wijziging van het beleid met betrekking tot personeelsbeoordeling, functiebeloning en functiedifferentiatie (artikel 12 van de Wet Medezeggenschap Scholen).

Er is instemmingsrecht op het beleid, niet op de concrete toepassing van dat beleid. De PMR heeft dus geen instemmingsrecht op het toewijzen van een functie aan een bepaalde docent.

Om van het instemmingsrecht goed gebruik te kunnen maken dient de P(G)MR vanaf de start van de invoering zeer goed geïnformeerd en betrokken te zijn. Het verstrekken van informatie is onder de WMS een verplichting geworden van de schoolleiding. In artikel 8 van de WMS staat het zo: 'De medezeggenschapsraad ontvangt van het bevoegd gezag, al dan niet gevraagd, tijdig alle inlichtingen die deze voor de vervulling van zijn taak redelijkerwijze nodig heeft.'

Omgekeerd behoort het weer tot de taken van de medezeggenschap om 'naar vermogen openheid en onderling overleg in de school bevorderen' (artikel 7 van de WMS).

#### **Tip:**

Het verdient aanbeveling dat bestuur of school-/vestigingsleiding samen met de PGMR respectievelijk de PMR de docenten van de school respectievelijk de vestiging informeren.

Verder moet de P(G)MR er jaarlijks op toezien dat de schoolleiding het extra geld volledig inzet voor de functiemix. Belangrijk is dat de functiemix niet mag worden gerealiseerd door het formeren van grotere klassen. De leraar/leerling-ratio mag dus niet dalen. De P(G)MR kan dat controleren op [www.functiemix.minocw.nl](http://www.functiemix.minocw.nl). Daar staat de leraar/leerling-ratio per school en per schooljaar.

De extra LC- en LD-functies mogen alleen gaan naar leraren met hoofdzakelijk lesgevende taken.

De schoolleiding moet de P(G)MR ieder jaar informeren over de realisatie van de functiemix en haar daarbij voorzien van alle relevante informatie.

Informatie over wat moet en mag rond de medezeggenschap is te vinden in de Wet Medezeggenschap Scholen (wet van 30 november 2006), gepubliceerd in staatsblad nummer 658.

## 4 Inhoud van de functiebeschrijvingen en de invoeringsprocedure

### 4.1 Informatie

Het is aan de scholen om een eigen beleid vast te stellen ten aanzien van de functiemix. De ruimte voor eigen beleid is echter relatief. Naast de te behalen groeipercentages per 2011 en 2014 zal daarnaast rekening gehouden moeten worden met een aantal in de cao vastgelegde afspraken en kaders.

- *Lesgeven als hoofdtaak*  
In de afgelopen jaren is de docentfunctie op LC- of LD-niveau vaak ingevuld met coördinerende taken of leidinggevende taken. De functiemix is nadrukkelijk bedoeld om het beroep van **docent** te versterken en bij de invulling van de LC- of LD-functie gaat het dus nadrukkelijk om lesgevende taken. Dat wil zeggen: het moet gaan om docenten die overwegend - bedoeld wordt met meer dan circa 60% - belast zijn met een lestaak.
- *De eerste stap: percentage LD functies*  
Indien voor 31 december 2010 niet een eerste stap wordt gezet in de verhoging van het aandeel LD-functies in de functiemix treedt het recht bedoeld in artikel 5.2 van de cao (entreerecht) met onmiddellijke ingang in werking.
- *Entreerecht LD*  
Vanaf 2014 hebben leraren met een eerstegraads bevoegdheid die structureel lesgeven in de bovenbouw, ongeacht de omvang, recht op een LD-functie.
- *Functiewaardering*  
Voor de docentfuncties LB, LC en LD moeten zonnig nieuwe geactualiseerde functiebeschrijvingen worden gemaakt en deze moeten vervolgens gewaardeerd worden door een gecertificeerd FUWA-deskundige.

### 4.2 Beslispunten

#### 1. Een functiebeschrijving die past bij de school

Bij het opstellen van docentfuncties is de onderwijsvisie en strategie van de school het uitgangspunt. In de situatie van een scholengemeenschap met een diversiteit aan scholen en onderwijsconcepten is het vervolgens de vraag of en op welk gebied er differentiatie in de inhoud van de functiebeschrijving aangebracht moet worden.

- 1.1 Wat is de visie op onderwijs van de school en/of de verschillende vestigingen en wat willen we bereiken met ons onderwijs?
- 1.2 Wat is onze ambitie als werkgever: hoe trekken of behouden wij talentvolle docenten?
- 1.3 Wat maakt een docent tot een goede professional op onze school?
- 1.4 Wat voor loopbaanmogelijkheden voor de zittende docenten willen wij creëren?

## **2. Inspiratie voor het invullen van de docentfunctie**

Hoe kunt u beelden krijgen bij de diverse docentfuncties?

Op de sites van OCW, VO-raad en de bonden vindt u uitgebreide voorbeelden voor de opbouw van de functies en de functiebeschrijvingen. Zie voor een doorlink naar deze websites de inleiding op pagina 4.

- a. Op basis van brainstormsessies en/of interviews in de school formuleren van beelden van de LB-, LC- en LD-docent.
- b. Op basis van de huidige functiebeschrijvingen formuleren van nieuwe of aanvullende beelden van de LB-, LC- en LD-docent.
- c. Met behulp van de functiefamilie ervoorbeeldfuncties voor vo kiezen en formuleren van beelden bij LB, LC en LD.
- d. Anders, namelijk...

Waar kunt u aan denken als het gaat om rollen waarin de docent zijn expertise verder in kan ontwikkelen?

### **Mogelijke onderwerpen om expertise in te ontwikkelen/ zich in te specialiseren**

- Kennis van schoolvak: wetenschappelijk fundament, samenhang toepassingen, leerinhoud.
- Pedagogisch-didactisch handelen.
- Kennis van leren: leer- en ontwikkelingstheorieën, vakdidactiek, schoolmethoden.
- Kennis van de leerling: identiteitsontwikkeling, mogelijke belemmeringen bij het leren, leefwereld.
- Opleiden en begeleiden.
- Innoveren in onderwijs.
- Onderzoeken in de school.
- ...en wat scholen nog meer nodig hebben.

## Vraag:

- Hoe gaan de *leerlingen* op uw school merken dat u *expertdocenten* heeft?
- Formuleer het in één zin!

En hoe kunnen die rollen gecombineerd worden in een docentfunctie?

## Combinatie expertgebieden en loopbaanpaden

	pedagogisch	vakinhoudelijk
Vakman		■
Pedagoog	■	
Kennis van leren	■	■
Kennis van de leerling	■	
Opleider/begeleider	■	■
Innoveren	■	■
Onderzoek	■	■

**Waar zet u de kruisjes?**

### Tip:

Samen creëren van beelden bij de docentfuncties is een inspirerend proces. Het gaat daarbij om het formuleren van gedrag: wat ziet en hoort u een goede docent op uw school doen? En vervolgens: wat verwachten we van alle docenten hier op school en wat verwachten we specifiek op LB-, LC- en LD-niveau? Wat zien we al aan rollen die in de school vervuld worden en die we 'LC- of LD-waardig' vinden?

Dit proces raakt aan de collectieve ambitie van de school. Zoek daarom naar mogelijkheden om hier zoveel mogelijk leidinggevend en docenten actief bij te betrekken.

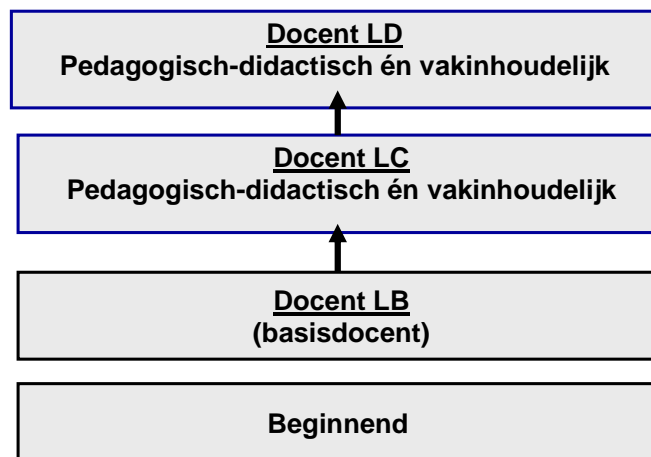
De volgende stap is het concreet ontwerpen van de functies en het opstellen van de functiebeschrijving inclusief de functionele vereisten. Het vaststellen wat echt onderscheidend is tussen de LB-, LC- en LD-functie is knap lastig. U kunt ter toetsing daarvoor de opzet van de vo-functiefamilie benutten.

Zie hiervoor de informatie op de genoemde websites.

### 3. Wat is gemeenschappelijk en waarin differentiëren we?

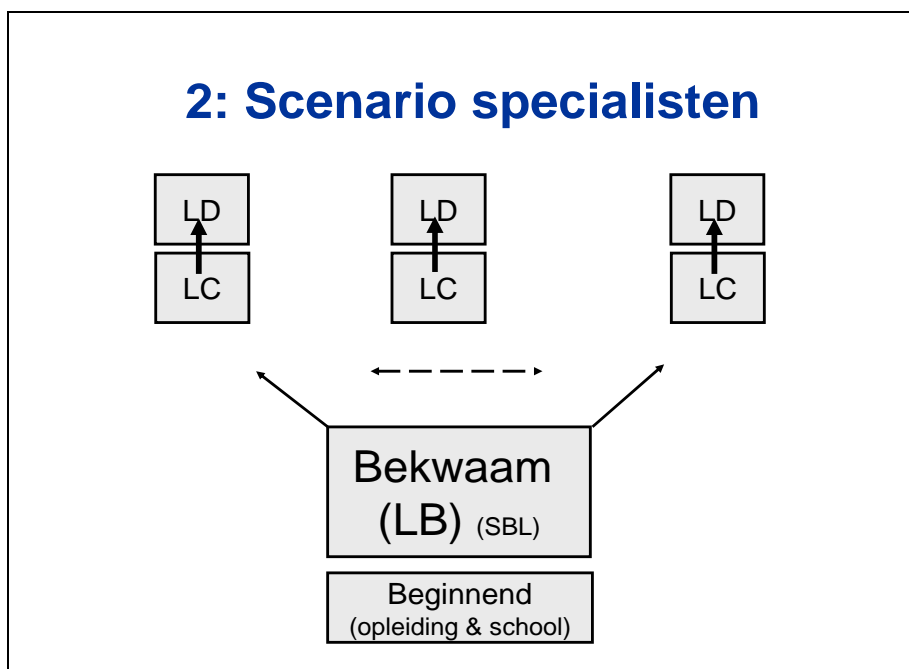
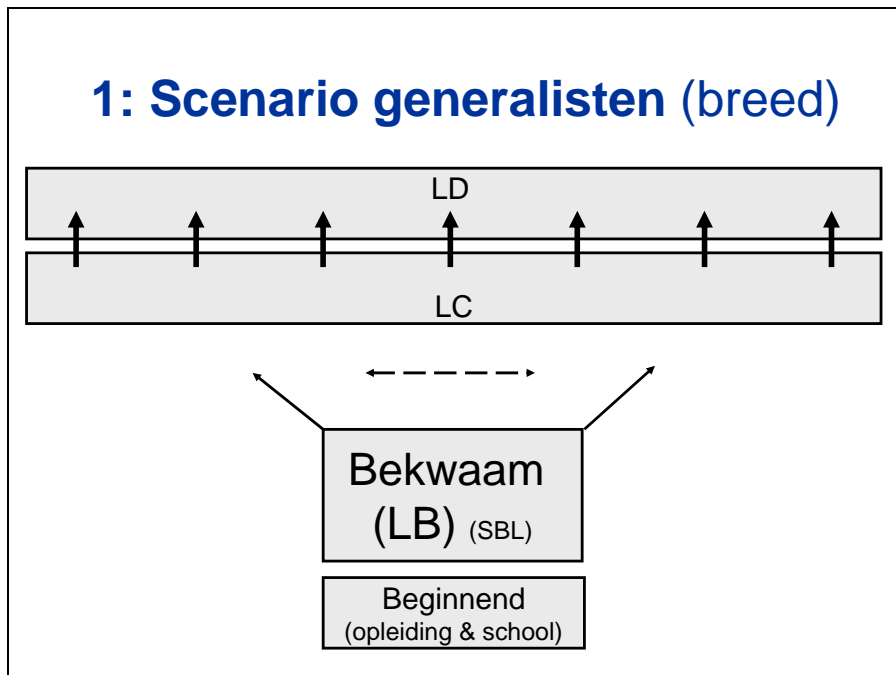
Voor de invulling van de docentfunctie kunt u zowel denken aan een brede functie - zowel vakinhoudelijk als pedagogisch-didactisch - als aan mogelijke specialistenrollen.

#### Beelden bij LC en LD: breed en/of specialisten?

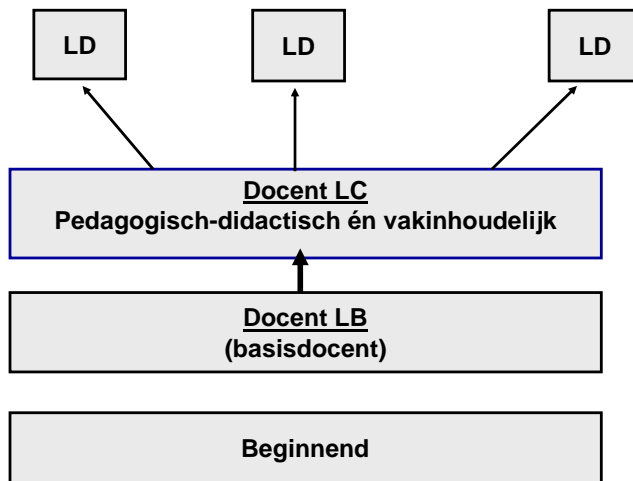


- *Breed* LD pedagogisch-didactisch én vakinhoudelijk
- *Breed* LC pedagogisch-didactisch én vakinhoudelijk

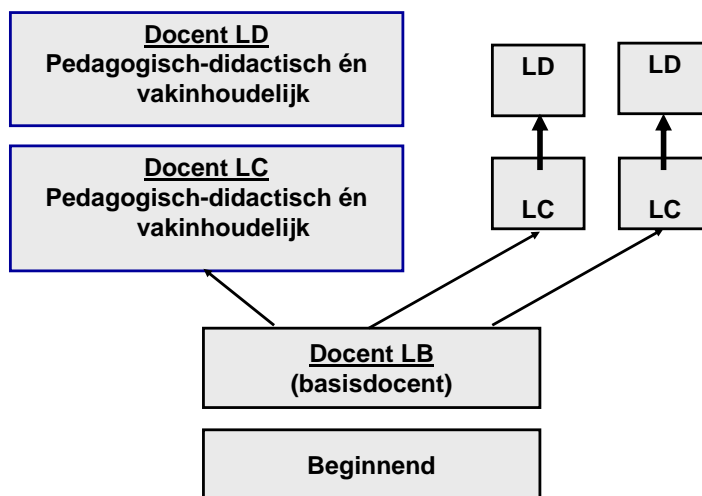
Daar kunt u bepaalde combinaties in maken, passend bij uw school.  
Vier scenario's voor een docentfunctiebouwwerk dat past bij uw school:



### 3: Scenario van generalist naar specialisten



### 4: Parallele scenario: breed én specialist



#### 4. Procedure voor toewijzing voor de LC- en LD-functie

##### **Informatie**

Als u de inhoud van de LC- en LD-functie hebt vastgesteld dan kunt u uit de inhoud van de functiebeschrijvingen vervolgens de *functionele vereisten* van de functie afleiden. Hier gaat het om de kwalitatieve criteria die aangeven welke kennis en vaardigheden voor deze functie vereist zijn. In de voorbeeldfuncties op de genoemde websites ziet u onder de kop 'kennis en vaardigheden' daar heldere voorbeelden van.

De criteria die samenhangen met het entreerecht (eerstegraads bevoegdheid en lesgeven in de bovenbouw) geven aan welke docenten **recht** hebben op een functie. Hierbij geldt vervolgens ook dat zij taken zullen moeten uitoefenen op LD-niveau en aan de kwalitatieve criteria moeten (gaan) voldoen.

Bij de vraag wie in de school in aanmerking komen voor promotie naar een hogere functie kunt u diverse typen criteria laten meespelen.

##### **4.1 Welke promotie criteria hanteren we voor toewijzing voor de LC- en LD-functies?**

- a. (Bij LC) kunnen functioneren op LB-niveau en daarnaast op basis van de kwalitatieve criteria behorend bij de functie LC.
- b. Uitsluitend op basis van kwalitatieve criteria bij de LC-functie.
- c. (Bij LD) op basis van de kwalitatieve criteria behorend bij de functie LD. \*
- d. We kiezen voor een combinatie van kwalitatieve criteria en andere criteria zoals onderwijstijd, tijd aan de school, leeftijd (bijvoorbeeld voor de korte termijn).
- e. Anders, namelijk...

##### **Tip:**

De keuze die u hier maakt hangt nauw samen met de door u in hoofdstuk 3 gemaakte keuze: kiest u ervoor om de functiemix als kwaliteitsimpuls of met een pragmatische aanpak in te voeren? Beoordeling is een gevoelig proces in het onderwijs, omdat op veel scholen de cultuur nog niet zodanig is dat het vanzelfsprekend is om regelmatig te beoordelen en beoordeeld te worden. Zorg er dus in alle gevallen voor dat de criteria die u kiest zo helder en rechtvaardig mogelijk zijn.

Houd bovendien in de gaten dat het hier gaat om *promotiecriteria*. U stelt met andere woorden vast of de docent potentieel geschikt is voor benoeming in de hogere functie.

Om vast te kunnen stellen of er vervolgens ook sprake is van een bewezen geschiktheid, kunt u ervoor kiezen om in het eerste jaar iemand voor een proefperiode in 'een tijdelijke' aanstelling in de hogere functie aan te nemen. Maak goede afspraken over het recht op terugkeer in de vorige functie.

---

\* In de cao is bepaald: "Vanaf 1 augustus 2014 heeft elke docent met een eerstegraads bevoegdheid, die structureel – ongeacht de omvang – lesgeeft in een of meer van de jaren 4 en 5 HAVO en/of 4,5 en 6 VWO recht op een LD-functie."

## **5. Promotiecriteria en opleidingstraject**

### **Informatie**

Het essentiële verschil tussen een beoordeling binnen de huidige docentfunctie en een beoordeling met het oog op een hogere docentfunctie is het ontwikkelperspectief. Bij het beoordelen van het functioneren binnen de huidige docentfunctie beoordeelt u de prestaties van de afgelopen periode. In het geval van de functiemix, waar de beoordeling staat in het teken van promotie naar een hogere functie, stelt u vast of de docent in principe in staat is om nieuwe taken of taken op een ander niveau uit te voeren. Dat betekent ook dat docenten - indien ze promotie naar een LC- of LD-functie ambiëren - in staat gesteld kunnen worden om een opleidingstraject te volgen.

### **5.1 Hoe zorgen we ervoor dat docenten aan de criteria behorend bij de LC- en LD- functie kunnen voldoen per 2011 en 2014?**

#### **Tip:**

Afhankelijk van de betreffende functievereisten kan het hier gaan om opleidingstrajecten met het oog op de lesbevoegdheid (bijvoorbeeld een eerstegraads bevoegdheid) of met het oog op specifieke taken of rollen.

Bijvoorbeeld de opleiding tot coach of zorgspecialist.

Maak in alle gevallen aan het begin van het opleidingstraject heldere afspraken over duur van het traject, het verwachte competentieniveau, en de monitoring van de voortgang. Een portfolio vormt hiervoor een goed instrument.

### **5.2 Welke procedure voor toewijzing kiezen we?**

- a. Leidinggevende wijst toe op basis van de uitkomsten van de gesprekkencyclus en de daar geldende criteria; of:
- b. Er is een sollicitatiecommissie en een sollicitatieprocedure.

### **5.3 Als we kiezen voor een sollicitatieprocedure, welke beoordelingsinstrumenten kiezen we dan?**

- a. Sollicitatiebrief met cv en gesprek
- b. Lesobservatie, portfolio en gesprek.
- c. 360-graden beoordeling.
- d. Anders, namelijk....

#### **Een laatste tip:**

Beoordelen is een gevoelig proces in het onderwijs. Objectiviteit is daarbij nastrevenswaardig maar bestaat eigenlijk niet; los van de 'harde gegevens' is er altijd sprake van een zekere subjectiviteit. Dat kan ondervangen worden door *intersubjectiviteit*, oftewel: meerdere personen spreken een oordeel uit.

Afhankelijk van de instrumenten die u kiest én de bekwaamheden van het middenmanagement kunt u een sterkere mate van intersubjectiviteit realiseren.