



FUNCTIEMIX EN WET BIO IN SAMENHANG BEKEKEN

Een onderzoek naar de invoering van de
functiemix en de uitvoering van de Wet BIO
in het primair onderwijs

februari 2013

Het CAOP is hét kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken en arbeidsmarktvaartstukken in het publieke domein. CAOP Research & Europa is het onderzoeks- en adviesteam van het CAOP op het gebied van arbeidsmarktvaartstukken in de publieke sector in Nederland en op Europees gebied.

© CAOP Research & Europa, februari 2013

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Funcziemix en Wet BIO in samenhang bekeken

Een onderzoek naar de invoering van de funcziemix en de uitvoering van de Wet BIO in het primair onderwijs

Karin Jettinghoff
Yumi Stamet
Yvonne Hoogeveen

Den Haag, februari 2013

CAOP Research en Europa, uw partner bij arbeidsmarktvragestukken in het publieke domein.

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENT SAMENVATTING	2
1 INLEIDING	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Doel van het onderzoek	12
1.3 Vraagstellingen	12
1.4 Methode	12
1.5 Leeswijzer	13
2 RESULTATEN ENQUÊTE SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS	15
2.1 Invoering van de functiemix	15
2.2 Uitvoering van de Wet BIO.....	21
2.3 Conclusies	24
3 RESULTATEN CASESTUDIES	27
3.1 Invoering van de functiemix	27
3.2 Uitvoering van de Wet BIO.....	44
3.3 Conclusies	47
BIJLAGE I TABELLEN ENQUETE SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS.....	51

MANAGEMENT SAMENVATTING

In opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO heeft CAOP Research een onderzoek uitgevoerd naar hoe scholen in de praktijk omgaan met de functiemix en de Wet op de Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO).

Sociale partners en de minister van OCW hebben in het Convenant Leerkracht van Nederland afspraken gemaakt over de invoering van meer hogere leraarsfuncties, oftewel de functiemix. Deze afspraken zijn verankerd in de CAO PO. Het doel van de functiemix is om (1) de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, (2) leraren meer carrièreperspectief te bieden en (3) de arbeidsmarktpositie van het basisonderwijs te verbeteren. De invoering van de functiemix wordt gefinancierd vanuit de convenantmiddelen in combinatie met een bijdrage door werkgevers vanuit de Van Rijn-middelen.

De Wet BIO is in 2006 in werking getreden en sindsdien gelden bekwaamheidseisen voor onderwijspersoneel en dienen scholen aan te kunnen tonen dat hun leraren daadwerkelijk bekwaam zijn en in staat worden gesteld om hun bekwaamheid te onderhouden. Iedere school is verplicht om daartoe een bekwaamheidsdossier bij te houden van alle leraren. Hierin worden de afspraken bijgehouden die de werkgever met de leraar maakt over het ontwikkelen en onderhouden van diens bekwaamheid.

Van oudsher komt functiedifferentiatie onder leerkrachten in het primair onderwijs (po) relatief weinig voor. Er is sprake van terughoudendheid om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers (een egalitaire cultuur). De verwachting is dat de invoering van de functiemix bijdraagt aan het doorbreken van de egalitaire cultuur in het onderwijs. Het biedt scholen de mogelijkheid om diversiteit tussen medewerkers in kennis en kunde te erkennen en te benutten. De door de Wet BIO ingestelde bekwaamheidseisen en het bekwaamheidsdossier van personeelsleden bieden de benodigde kaders voor het invullen en uitvoeren van een passend personeelsbeleid.

Doel van dit onderzoek is om (1) inzicht te verkrijgen in de praktijk op scholen in het po bij de invoering van de functiemix en de uitwerking van de Wet BIO en (2) na te gaan in hoeverre deze ontwikkelingen zijn doorvertaald naar het personeelsbeleid binnen deze scholen. De centrale onderzoeksvragen zijn:

1. Hoe verloopt de invoering van de functiemix en het werken volgens de Wet BIO op scholen?
2. Op welke wijze hebben scholen en besturen de functiemix en de Wet BIO doorvertaald naar hun personeelsbeleid?
3. Wat zijn randvoorwaarden en succesfactoren voor de (beleidsrijke) invoering van de functiemix?¹
4. Welke goede praktijkvoorbeelden zijn er ten aanzien van de invoering van de functiemix en het werken volgens de Wet BIO?

Om de doelstellingen van het onderzoek te realiseren en de geformuleerde vragen te kunnen beantwoorden is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Vervolgens is een enquête afgenomen onder schoolleiders en bestuurders in het po en zijn vijf goede praktijkvoorbeelden verder uitgediept via interviews met verantwoordelijken voor het personeelsbeleid en personeelsvertegenwoordigers. Voor dit onderzoek is een begeleidingscommissie opgesteld waarin vertegenwoordigers van de sociale partners in het po hebben deelgenomen. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen van het onderhavige onderzoek beschreven en worden aanknopingspunten voor beleid benoemd.

¹ Deze vraag is alleen gesteld t.a.v. de functiemix, omdat scholen en besturen nog bezig zijn met de invoering ervan. De verwachting was dat bij de scholen en besturen wel al gewerkt wordt volgens de Wet BIO (deze is immers al vanaf 2006 van kracht).

Invoering functiemix

Hoe verloopt de invoering van de van de functiemix op scholen?

Houding ten aanzien van de functiemix

Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders komt naar voren dat zij een ambivalente houding hebben ten aanzien van de functiemix. Het merendeel is positief over de mogelijkheid om leraren die over specifieke kwaliteiten beschikken te kunnen benoemen in hogere functies en promoot de invoering van de functiemix binnen de eigen instelling. Tegelijkertijd ervaart bijna drie kwart van de schoolleiders en bestuurders de invoering van de functiemix ook als een verplichting en geeft slechts een derde aan dat dit binnen de instelling een hoge prioriteit heeft. Ook staan de medewerkers volgens de bevraagde schoolleiders en bestuurders niet altijd achter de invoering van de functiemix. Een vergelijkbaar beeld komt naar voren in de interviews met verantwoordelijken voor het personeelsbeleid en personeelsvertegenwoordigers. De meeste geïnterviewden zien de invoering van de functiemix als kans voor leraren (biedt leraren meer carrièremogelijkheden, stimuleert opleiding en ontwikkeling van leraren, zet leraren aan tot nadenken over eigen ontwikkeling, vorm van waardering voor leraren) en voor de organisatie (goed lesgeven belonen en goede leraren binden aan lesgeven, bepaalde kennis in huis halen, draagt bij aan zakelijkheid/bedrijfsmatig werken). Toch hebben zij ook de nodige vraagtekens en kritische noten bij de invoering van de functiemix. Zo was vooraf de verwachting dat de invoering tot terughoudendheid en weerstand zou leiden vanuit medewerkers en dat het lastig zou worden om de criteria vast te stellen wie voor LB in aanmerking komt. Verder worden de tot op het schoolniveau vastgestelde streefpercentages als dwingend (en op kleine scholen ook als knelpunt) ervaren. Ook de hoge streefpercentages (40% LB in 2014) en het korte tijdspad voor invoering worden als punt van zorg genoemd. Verder wordt de overeengekomen financiële bijdrage van werkgevers (vanuit de Van Rijn-middelen) met name op instellingen die te maken hebben met dalende leerlingenaantallen als een belasting ervaren.

Activiteiten in het kader van de functiemix

Ondanks deze kritische geluiden zijn de meeste geënquêteerde schoolleiders en bestuurders bezig met de invoering van de functiemix. Bij het merendeel van de scholen en besturen zijn directeuren en/of medewerkers geïnformeerd en voorgelicht (88%), functie-eisen en/of -beschrijvingen voor leraar LB/LC opgesteld (88%), een sollicitatieprocedure opgesteld (77%), sollicitatiegesprekken gevoerd (75%) en medewerkers benoemd (82%). Ook bij de vijf best practise instellingen is hieraan op een structurele en systematische wijze aandacht besteedt. Daarnaast is bij deze instellingen de nodige aandacht besteed aan de inbedding in het personeelsbeleid (met name via de gesprekkencyclus).

Knelpunten bij de invoering van de functiemix

Bij een meerderheid van de scholen en besturen (bijna twee derde) zijn de door OCW geformuleerde tussendoelstellingen voor 2011 gerealiseerd, zo blijkt uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders. Toch geeft ook een meerderheid (87% van de bestuurders en 68% van de schoolleiders) aan knelpunten te hebben ervaren bij invoering van de functiemix en dat deze knelpunten nog niet zijn opgelost. Het betreft met name de volgende knelpunten: het hoge aandeel parttimers dat ze in dienst hebben (44%), onvoldoende aanvullende financiële middelen (41%), problemen met de positie van intern begeleider en/of bouwcoördinator (40%) en onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst (34%). Van de respondenten die aangeven dat ze onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst hebben, geeft 35% aan in die situatie voor de beste kandidaat uit het interne aanbod te hebben gekozen. En 29% heeft de selectieprocedure uitgesteld en afspraken gemaakt over scholing en ontwikkeling met medewerkers die nog niet voldoen maar wel ambitie hebben.

Uit de interviews bij vijf best practise instellingen blijkt eveneens dat de invoering van de functiemix redelijk volgens planning verloopt. Ook hier is de positie van de IB-er doorgaans ter sprake geweest, wat meestal heeft geresulteerd in het opzetten van een aparte functie voor de IB-er. Verder hebben de best practise instellingen er over het algemeen voor gekozen om de kwaliteit voorop te stellen (en niet het realiseren van de streefcijfers). Om voor voldoende gekwalificeerde kandidaten te zorgen, maken zij onder meer via de gesprekkencyclus afspraken met potentiële kandidaten voor leraar LB over verdere scholing en ontwikkeling. Ook let één bestuur bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers dat in ieder geval een deel van de nieuwe instroom ook potentie heeft zich te ontwikkelen tot leraar LB.

Wat in de interviews als knelpunt naar voren komt, is dat medewerkers die zijn benoemd in LB er in eerste instantie financieel nauwelijks op vooruit gaan, of er zelfs iets op achteruit gaan als gevolg van hogere fiscale premies. De positieve effecten van de benoeming in een hogere schaal (zoals meer kunnen doorgroeien in salaris en tussendoor grotere stappen maken) zijn doorgaans pas na enige tijd merkbaar. Tevens blijkt een deel van de medewerkers vanwege de ervaren werkdruk liever gecompenseerd te worden in tijd (d.w.z. extra tijd voor bepaalde activiteiten) dan in geld.

Verwachtingen voor de toekomst

De verwachtingen over het realiseren van de door OCW geformuleerde einddoelstellingen voor 2014 zijn minder positief. Zo blijkt uit de enquête dat minder dan de helft van de respondenten (47% van de schoolleiders en 30% bestuurders) verwacht de einddoelstellingen te halen. Een meerderheid van de respondenten (72% van de bestuurders en 59% van de schoolleiders) verwacht in de komende periode tegen problemen aan te lopen bij de invoering van de functiemix.

Ook de geïnterviewde verantwoordelijken voor het personeelsbeleid en personeelsvertegenwoordigers zijn minder optimistisch over het verdere verloop van de invoering van de functiemix. Verschillende van de bezochte besturen hebben te maken met dalende leerlingenaantallen. De krimp heeft gevolgen voor de formatie; er zijn immers minder leraren nodig. Aangezien een leerkracht LB bij de geïnterviewde besturen in dezelfde functiegroep valt als een leerkracht LA, kan de verhouding LA en LB veranderen in geval van (gedwongen) ontslagen door de krimp. Door de krimp ontvangen besturen ook minder budget en daardoor wordt de bijdrage vanuit de werkgevers vanuit de Van Rijn-middelen als een grotere belasting ervaren. Een aantal besturen kiest er voor het aantal leraren in LB bij te stellen aan de hand van de huidige leerlingenaantallen en de bijbehorende formatie.

Ervaren effecten van de functiemix

- De invoering van de functiemix heeft volgens de geënquêteerde schoolleiders en bestuurders functiedifferentiatie binnen de instelling bevorderd. Volgens 60% is de eigen instelling hierdoor begonnen met functiedifferentiatie en volgens 22% heeft functiedifferentiatie binnen de instelling hierdoor een extra impuls gekregen.
- De mate waarin de functiemix tot nu toe heeft bijgedragen aan het doorbreken van egalitaire cultuur is volgens de bevraagde schoolleiders en bestuurders beperkt. Bij ongeveer de helft van de instellingen is (nog steeds) sprake van terughoudendheid om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers. Een vijfde van de respondenten geeft aan dat het voor komt dat leerkrachten aan het einde van hun salarisschaal automatisch worden bevorderd in een hogere schaal. Volgens slechts 30% draagt de functiemix bij aan het doorbreken van deze egalitaire cultuur. Tegelijkertijd komen uit de interviews bij de best practise instellingen ook enige positieve signalen naar voren. Zo is er bij deze instellingen langzaam maar zeker steeds meer sprake van erkende ongelijkheid. Het vergt echter de nodige tijd en inspanning om medewerkers mee te krijgen in een dergelijke cultuurverandering.
- Het doel van de functiemix is onder meer om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en om leraren meer carrièreperspectief te bieden. Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat zij met name positieve effecten ervaren van de

functiemix op de onderwijskwaliteit en professionalisering van lerarenteams en het personeelsbeleid. Ook in de interviews bij de onderwijsinstellingen worden dergelijke effecten genoemd. Zo worden leraren door de functiemix gestimuleerd om na te denken over hun loopbaan en competentieontwikkeling en om een opleiding te doen. Eén van de vereisten voor leraar LB is immers een HBO+ opleidingsniveau. Doordat meer gesproken wordt over het functioneren van medewerkers, weten medewerkers ook beter wat van hen verwacht wordt en waar ze goed in zijn. En schoolleiders hebben hierdoor een beter beeld van de kennis en kunde van hun leraren.

- Over het effect van de functiemix op de mobiliteit zijn de meningen verdeeld. Een deel van de geïnterviewden denkt dat de mobiliteit door de invoering van de functiemix is toegenomen. Leraren die willen doorgroeien naar een LB functie zijn eerder bereid hiervoor een overstap te maken naar een andere school (als er op de eigen school geen ruimte is). Volgens andere geïnterviewden is het effect op de mobiliteit nog beperkt. Meestal worden leraren binnen de eigen school in LB benoemd. Bovendien zijn het eerder andere factoren, zoals de krimp, die medewerkers ertoe aanzetten om de overstap te maken naar een andere school.

Op welke wijze hebben scholen en besturen de functiemix doorvertaald naar hun personeelsbeleid?

Opstellen van functieprofiel en –criteria voor leraar LB/LC

Ten aanzien van opstellen van de functieprofielen voor leraar LB/LC, blijkt dat bij het merendeel van de best practice instellingen de voorbeeldfunctie leraar basisonderwijs LB uit de CAO-PO wordt gehanteerd. Eén bestuur heeft zelf een functieprofiel opgezet aan de hand van zeven beroepsrollen en daaraan gebonden resultaatgebieden. Twee besturen hebben gekozen voor een brede invulling voor de leraarsfunctie LB in plaats van specifieke taken of een specialisatie. Voordeel van een brede invulling is dat leraren LB kunnen worden ingezet op taken en opdrachten waaraan op dat moment behoefte is (afstemming op organisatieontwikkeling en speerpunten van de school). Deze mogelijkheid staat ook beschreven in de handleiding voor de invoering van de functiemix in het po.

Bij het opstellen van criteria voor leraar LB is meestal uitgegaan van de criteria zoals vastgelegd in de CAO PO, aangevuld met criteria die specifiek zijn opgesteld door de instelling. Eén criterium voor leraar LB dat door verschillende besturen zelf is opgesteld, betreft een minimum score op het beoordelingsformulier. Het vaststellen of kandidaten voldoen aan het criterium hbo+ werk- en denkniveau uit de CAO PO wordt als lastig ervaren.

Uit de enquête blijkt verder dat bij het merendeel van de instellingen waar functie-eisen en/of -beschrijvingen voor leraar LB/LC zijn opgesteld, deze functie-eisen en/of -beschrijvingen zijn afgestemd op de schoolontwikkelingen; bij het opstellen van deze functie-eisen en/of -beschrijvingen heeft 85% rekening gehouden met de wijze waarop LB/LC-leraren kunnen bijdragen aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit en 77% met de ontwikkel- en speerpunten van de eigen instelling.

Benutten van mogelijkheden van de functiemix

De meeste schoolleiders en bestuurders benutten de mogelijkheden die de invoering van de functiemix biedt, onder meer door hun medewerkers te wijzen op de mogelijkheden van de functiemix (96%), te inventariseren welke leraren een hogere functie ambiëren (71%) en afspraken te maken met leraren die een hogere functie ambiëren over hun scholing en ontwikkeling (82%). Ook wordt de functiemix gebruikt bij de werving van nieuwe leerkrachten (62%) en het behoud van goede leerkrachten (61%). Echter, een minderheid van de geënquêteerde schoolleiders en bestuurders geeft aan dat de invoering van de functiemix heeft geleid tot aanpassingen in gesprekkencyclus en personeelsbeleid (respectievelijk 45% en 35%).

Inbedding in de gesprekkencyclus

Bij de best practise instellingen heeft de invoering van de functiemix doorgaans wel invloed gehad op het personeelsbeleid, met name op de gesprekkencyclus. De gesprekkencyclus is een goed instrument voor instellingen om te inventariseren welke medewerkers voor leraar LB in aanmerking komen of potentie hebben zich hiertoe te ontwikkelen. De invoering van de functiemix heeft bij de best practise scholen dan ook een impuls gegeven aan het (verder) professionaliseren van de gesprekkencyclus. Zo hebben de instellingen ervoor gezorgd dat de gesprekkencyclus goed op orde is, de schooldirecteuren gereedschappen hebben om goede beoordelingsgesprekken te voeren en dat er op alle scholen eenduidigheid is in systematiek en beoordeling. In de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden de SBL-competenties uit de Wet BIO vaak als basis gebruikt. Deze competenties zijn vertaald naar gewenst gedrag en opgenomen in formulieren voor het functionerings- en beoordelingsgesprek.

Wat zijn goede praktijkvoorbeelden, randvoorwaarden en succesfactoren voor de (beleidsrijke) invoering van de functiemix?

Aansluiten bij ontwikkelingen binnen de instelling

Uit de interviews bij de best practise instellingen blijkt dat invoering van de functiemix vergemakkelijkt wordt wanneer deze goed aansluit bij ontwikkelingen waar ze op dat moment mee bezig waren. Dit geldt bijvoorbeeld voor instellingen die reeds een start hadden gemaakt met het vormgeven van functiedifferentiatie binnen de eigen instelling.

Inrichten van werkgroep en opstellen van invoeringsplan

Bij de best practise instellingen is de invoering van de functiemix over het algemeen structureel en systematisch aangepakt. Er is voor de invoering van de functiemix een werkgroep opgericht, die heeft meegedacht over en/of meegewerkt aan het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix binnen het bestuur. Door deze werkgroep samen te stellen uit alle geledingen is gezorgd voor draagvlak binnen de organisatie. Voor het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix zijn bij de bezochte instellingen doorgaans een functieprofiel, criteria en een sollicitatieprocedure voor leraar LB/LC opgesteld. Tevens is aandacht besteed aan de inbedding in het personeelsbeleid en aan het informeren van medewerkers. De resultaten van deze activiteiten zijn meestal vastgelegd in een invoeringsplan of beleidsnotitie.

Informeren van medewerkers

Een belangrijk aandachtspunt bij de invoering van de functiemix is de informatievoorziening en communicatie richting medewerkers. Het is van belang om medewerkers uit te leggen waar de functiemix goed voor is, hen op de hoogte te houden van de vorderingen en hen in de gelegenheid te stellen om te reageren, vragen te stellen en hun zorgen uit te spreken. De meeste van de door ons bezochte besturen hebben hiertoe informatiebijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers. Andere manieren van informatieverstrekking betroffen: een bijeenkomst met vakorganisaties waarin medewerkers vragen konden stellen over de invoering van de functiemix, een bijeenkomst voor medewerkers die geïnteresseerd zijn in benoeming in LB-schaal, individuele medewerkers de gelegenheid geven om langs te komen voor een gesprek of om hen per mail vragen te stellen, bespreken van de invoering in het werkoverleg op de scholen, medewerkers schriftelijk informeren bijvoorbeeld via het personeelsblad, schooljournaal en nieuwsbrieven.

Betrokkenheid van de (G)MR

De (G)MR kan een goede bijdrage leveren aan een adequate invoering van de functiemix op scholen en besturen. Daarbij is het van belang dat de (G)MR vanaf het begin goed is geïnformeerd over en betrokken wordt bij de invoering van de functiemix. Uit de interviews met verantwoordelijken voor het personeelsbeleid en personeelsvertegenwoordigers (PGMR) blijkt dat de (G)MR over het algemeen een goede werkrelatie heeft met het bestuur en dat de (G)MR vertegenwoordigd is in de werkgroep die is opgericht voor de invoering van de functiemix. De (G)MR stelt zich positief kritisch

op (o.a. door kritische vragen te stellen en kritisch mee te denken) en houdt gedurende het implementatieproces een vinger aan de pols. De (G)MR heeft zelf ook een pro-actieve houding door informatie op te halen bij het bestuur en zich door vakorganisaties te laten informeren over en ondersteunen bij de invoering van de functiemix en de rol van de (G)MR in dit proces.

Sollicitatieprocedure

Bij de best practise instellingen is verder de nodige aandacht geweest voor opstellen van een objectieve en transparante sollicitatieprocedure voor leraar LB/LC. Deze sollicitatieprocedure bestaat doorgaans uit de volgende stappen:

1. Het bepalen van vacatureruimte en de invulling hiervan op basis van de schoolontwikkeling en de teamsamenstelling en opstellen van een passende vacature.
2. Het binnen het bestuur gelijktijdig openstellen van de vacatures. De meeste besturen hebben ervoor gekozen om de eerste ronde alleen op schoolniveau uit te zetten (om niet te veel onrust te veroorzaken, draagvlak te creëren, eerst iedereen op de eigen school een kans te geven, en om de procedure te testen) en daarna op bestuursniveau.
3. Leraren solliciteren naar vacature voor leraar LB door het schrijven van een sollicitatiebrief en CV. Op sommige van de bezochte instellingen dienen kandidaten aanvullend een portfolio in te leveren of wordt naar hun bekwaamheidsdossier gevraagd.
4. De sollicitatiecommissie gaat vervolgens na of de kandidaten voldoen aan de gestelde criteria en voert vervolgens gesprekken met kandidaten. Bij de best practise instellingen hebben ze er doorgaans voor gekozen om de begeleidingscommissie samen te stellen uit meerdere personen (dus niet alleen de eigen directeur). Hiervoor hebben ze bewust gekozen; dit vergroot de legitimatie van en het draagvlak voor de beslissing van de sollicitatiecommissie.
5. Terugkoppeling van de uitkomst in een gesprek met de sollicitant. Daarbij wordt bij de best practise instellingen tevens aandacht besteed aan de nazorg voor kandidaten die worden afgewezen.

Uitvoering Wet BIO

Werken met bekwaamheidsdossiers

Met de invoering van de Wet BIO zijn scholen verplicht om voor alle leraren een bekwaamheidsdossier bij te houden, waarin wordt aangetoond dat de leraar bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt. Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat bij het merendeel van de instellingen (82%) gewerkt wordt met bekwaamheidsdossiers. Bij instellingen waar met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt, heeft gemiddeld 87% van de leraren een dergelijk dossier. Deze dossiers worden nog niet altijd structureel bijgehouden. Dit gebeurt in 56% van de gevallen. Omgerekend betekent dit dat slechts 40% van de leraren een bekwaamheidsdossier heeft dat structureel wordt bijgehouden. Ook bij de best practise instellingen is het werken met bekwaamheidsdossiers nog geen gemeengoed. Binnen de meeste besturen wordt niet gecontroleerd of medewerkers een dergelijk dossier hebben en bijhouden. Binnen de geïnterviewde besturen zijn er ook de nodige verschillen tussen scholen in de mate waarin met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt. In het Bestuursakkoord Primair Onderwijs 2012-2015 is als doelstelling geformuleerd dat in 2015 nagenoeg alle leraren een bekwaamheidsdossier hebben. Om dit te realiseren, zullen scholen in het po nog een slag moeten maken.

Meerwaarde van het werken met bekwaamheidsdossiers

Bekwaamheidsdossiers bevorderen volgens een meerderheid van de respondenten de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers. Het werken met deze dossiers draagt er voornamelijk toe bij dat eerder verworven competenties van medewerkers in kaart worden gebracht (68%), er meer focus wordt aangebracht in de ontwikkeling van

individuele medewerkers (67%) en er concrete afspraken worden gemaakt met medewerkers over opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten (65%). Ook uit de interviews komt naar voren dat men de meerwaarde van het opstellen van een bekwaamheidsdossier inziet. Het zet leraren aan om na te denken over hun eigen kunnen en de eigen ontwikkeling. Wat als nadeel wordt ervaren, is dat het opstellen en bijhouden van een bekwaamheidsdossier voor leraren wel weer een extra administratieve handeling is.

Inbedding van Wet BIO in personeelsbeleid

Een ruime meerderheid van de geënquêteerde schoolleiders en bestuurders (84%) geeft aan dat de bekwaamheidseisen, bekwaamheidsdossiers en professionele ontwikkeling van medewerkers zijn ingebed in het personeelsbeleid van de instelling.

Bekwaamheidsdossiers dienen voornamelijk als input voor formele gesprekken met leraren over hun loopbaan en ontwikkeling. In deze gesprekken is aandacht voor bekwaamheidseisen en -onderhoud. Volgens het merendeel van de respondenten (82%) worden medewerkers in formele gesprekken structureel gewezen op het belang om zich te blijven scholen en ontwikkelen. Ook het voldoen aan de bekwaamheidseisen en het maken van concrete afspraken om de bekwaamheid te onderhouden komen structureel aan de orde (respectievelijk 62% en 56%).

De Wet BIO biedt voor de besturen een kader door het formuleren van bekwaamheidseisen. Bij de door ons bezochte scholen en besturen zijn de SBL-competenties over het algemeen gebruikt als basis voor de inrichting van gesprekkencyclus (inclusief bijbehorende formulieren) en het opstellen van functieprofielen voor leraar LA en leraar LB. Ook het bekwaamheidsonderhoud is hier doorgaans ingebed in het personeelsbeleid via de gesprekkencyclus. In de gesprekken is aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en worden met hen afspraken gemaakt over training en opleiding. Daarbij wordt bij een aantal besturen ook expliciet aangegeven dat het school- en bestuursplan input vormen voor de gesprekkencyclus. Zo kan de ontwikkeling van medewerkers worden afgestemd op de behoeften binnen de school en het bestuur. Het verplichte bekwaamheidsonderhoud draagt volgens één van de geïnterviewden bij aan de verdere professionalisering en de status van het beroep. Leraren dienen, net als bijvoorbeeld artsen en advocaten, hun competenties te onderhouden.

De Wet BIO wordt bij een deel van de besturen als vrij abstract ervaren. Zij hebben moeite met een concrete vertaling van de Wet BIO naar de praktijk. De invoering van de functiemix heeft bij een aantal besturen via de professionalisering van de gesprekkencyclus bijgedragen aan een betere invulling van de Wet BIO (zie vorige alinea). Door de invoering van de functiemix hebben ook meer medewerkers een bekwaamheidsdossier. Medewerkers die solliciteren naar de functie van leraar LB wordt bij een aantal besturen ook naar hun bekwaamheidsdossier gevraagd.

Goed praktijkvoorbeeld

Binnen één bestuur is het plan dat alle medewerkers op korte termijn een bekwaamheidsdossier hebben. Dit gebeurt via het train-de-trainer concept. Eerst leren alle schooldirecteuren en IB-ers in een training hoe ze een bekwaamheidsdossier moeten vullen. Vervolgens geven deze schooldirecteuren en IB-ers deze training aan hun medewerkers op school. Het is de bedoeling dat aan het einde van die training alle medewerkers een gevuld dossier hebben.

Aanknopingspunten voor beleid

Onderwijsinstellingen in het primair onderwijs (school- en bestuursniveau)

Een van de knelpunten bij de invoering van de functiemix is volgens de geënquêteerde schoolleiders en bestuurders is dat zij onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst hebben. Het is dan ook van belang dat scholen en besturen mogelijk potentieel binnen de eigen instelling signaleren en met hen een ontwikkelingstraject ingaan voor leraar LB. Dit

vraagt van schoolleiders en bestuurders dat zij hun kwaliteitsbeleid op orde hebben en een goed beeld hebben van het functioneren en het potentieel van hun medewerkers. Een goed functionerende gesprekkencyclus kan hierbij uitkomst bieden. Ook bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers kunnen schoolleiders en bestuurders nagaan of de kandidaten de potentie hebben om zich verder te ontwikkelen tot leraar LB. Echter, hiervoor is wegens de krimp momenteel minder ruimte op scholen en besturen. De invoering van de functiemix heeft bij de geïnterviewde scholen doorgaans geresulteerd in een gesprek over de positie van de IB-er en/of bouwcoördinator. Een criterium voor benoeming in een leraarsfunctie LB is dat deze tenminste 50% van de tijd voor de klas staat. Een deel van de IB-ers voldoet wel aan dit criterium en een deel niet. In de meeste gevallen heeft de discussie hierover ertoe geleid dat een aparte functie is gemaakt voor IB-ers met een eigen profiel in schaal LB. IB-ers die wel voldoen aan het 50%-criterium kunnen alsnog worden meegeteld in het kader van de functiemix. Een aandachtspunt bij de invoering van de functiemix is de keuze voor het opstellen van een brede functie voor leraar LB of voor een specialisatie voor leraar LB. Een specialisatie kan op een bepaald moment niet meer nodig zijn. Instellingen hebben in dat geval ook de mogelijkheid om een brede functie voor leraar LB te creëren. Daarbij is het uitgangspunt dat iemand in een leraarsfunctie LB een bepaald werk- en denkniveau heeft en op school en binnen het bestuur flexibel is in te zetten op gebieden waar dat nodig is.

Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders blijkt dat zij het benoemen van medewerkers iets vaker rapporteren dan het opstellen van een sollicitatieprocedure en het voeren van sollicitatiegesprekken. Dit impliceert dat er mogelijk ook benoemingen plaatsvinden zonder dat daar een sollicitatieprocedure aan vooraf gaat. Dit is in strijd met de afspraken in de CAO PO. Om goed te kunnen werven en te selecteren dient volgens artikel 11.8 van de CAO PO een sollicitatieprocedure en de sollicitatiecode te worden gehanteerd.

Medewerkers die in het kader van de functiemix benoemd zijn in een leraarsfunctie LB, gaan er in eerste instantie financieel weinig op vooruit of zelfs iets op achteruit als gevolg van hogere fiscale premies. De financiële voordelen van hun benoeming (meer kunnen doorgroeien en tussendoor grotere stappen maken) worden pas later merkbaar. Het is van belang dat kandidaten hierover vooraf goed worden geïnformeerd en hierop worden voorbereid.

Hoewel de Wet BIO al sinds 2006 van kracht is, blijkt dat nog niet overal volledig volgens de Wet BIO wordt gewerkt. Met name het werken met bekwaamheidsdossiers is nog geen gemeengoed. Bij één van de best practice instellingen hebben we een voorbeeld gezien van een aanpak waarbij via het train de trainer principe wordt gerealiseerd dat binnen een beperkte periode alle medewerkers over een bekwaamheidsdossier beschikken. Een volgende stap is dat onderwijsinstellingen de bekwaamheidsdossiers inbedden in de gesprekkencyclus, waardoor deze meer structureel worden bijgehouden.

Sociale partners

De (beleidsrijke) invoering van de functiemix vraagt een gedegen voorbereiding. Activiteiten betreffen onder meer het opstellen van een functieprofiel en criteria voor leraar LB/LC, het opzetten van een sollicitatieprocedure, het informeren van medewerkers en het op orde brengen van de gesprekkencyclus. Het is van belang om hiervoor de tijd te nemen, zodat de implementatie vervolgens soepel verloopt. Een goede implementatie bevordert het draagvlak voor de functiemix. Positieve ervaringen (goede voorbeelden, succesverhalen) helpen bij het wegnemen van weerstand onder medewerkers ten aanzien van de functiemix. Het verspreiden van goede voorbeelden binnen de sector en het benadrukken van de positieve effecten van de functiemix kunnen het draagvlak voor de invoering van de functiemix vergroten.

Hoewel de meeste instellingen in het basisonderwijs in eerste instantie aan de slag zijn gegaan met het realiseren van LB-functies zijn er ook signalen dat steeds meer instellingen een begin maken met het opzetten van benoemingstrajecten voor leraar LC. In de CAO PO is een voorbeeldfunctie gemaakt voor leraar LB in het basisonderwijs en speciaal basisonderwijs. Voor leraar LC is alleen een voorbeeldfunctie gemaakt voor het

speciaal basisonderwijs, maar niet voor het reguliere basisonderwijs. Sociale partners zouden instellingen in het basisonderwijs kunnen ondersteunen door ook een voorbeeldfunctie voor leraar LC in het basisonderwijs op te stellen.

Uit interviews bij de vijf best practise instellingen blijkt dat nog niet overal volgens de Wet BIO wordt bewerkt. De Wet BIO wordt als vrij abstract ervaren en sommige instellingen hebben moeite met het vertalen van de Wet BIO naar concreet beleid. Het werken met bekwaamheidsdossiers gebeurt nog niet overal structureel. Ook blijkt uit ander onderzoek dat bekwaamheidsonderhoud nog niet altijd gerelateerd is aan de bekwaamheidseisen. Het is wenselijk dat scholen die moeite hebben met het werken volgens de Wet BIO daarbij ondersteuning krijgen. Daarbij zou aangehaakt kunnen worden bij de invoering van de functiemix. De door de Wet BIO ingestelde bekwaamheidseisen en het bekwaamheidsdossier van personeelsleden bieden kaders voor een personeelsbeleid dat gericht is op het erkennen en benutten van de kennis en kunde van het personeel. Zoals we bij de best practise instellingen hebben gezien, heeft de invoering van de functiemix ertoe bijgedragen dat scholen en instellingen de bekwaamheidseisen (SBL-competenties) hebben ingebed in hun gesprekkencyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken).

Ministerie van OCW

De geformuleerde streefpercentages en bijbehorende financieringsregeling van OCW worden door de instellingen als dwingend en rigide ervaren. Bij de invoering van de functiemix hebben instellingen behoefte aan een bepaalde mate van flexibiliteit en ruimte voor eigen invulling. Kwaliteit en kijken naar dat wat een school en/of bestuur nodig heeft en wat financieel mogelijk is, zouden uitgangspunt moeten zijn bij de invoering van de functiemix. Er is in dat kader ook behoefte aan om het aantal leraren LB binnen de instelling af te kunnen stemmen op ontwikkelingen in de leerlingenaantallen (krimp). Hierbij past bijvoorbeeld ook een regeling waarbij onderwijsinstellingen een vergoeding krijgen voor het percentage LB dat ze daadwerkelijk hebben gerealiseerd (maatwerk), in plaats van een regeling waarbij de bekostiging wordt ingetrokken als scholen hun streefpercentage niet halen.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

In opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO heeft CAOP Research een onderzoek uitgevoerd naar hoe scholen in de praktijk omgaan met de functiemix en de Wet BIO.

Sociale partners en de minister van OCW hebben in het Convenant Leerkracht van Nederland afspraken gemaakt over de invoering van meer hogere leraarsfuncties, oftewel de functiemix. Deze afspraken zijn verankerd in de CAO PO. Het doel van de functiemix is om (1) de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, (2) leraren meer carrièreperspectief te bieden en (3) de arbeidsmarktpositie van het basisonderwijs te verbeteren. De invoering van de functiemix wordt gefinancierd vanuit de convenantmiddelen in combinatie met een bijdrage door werkgevers vanuit de Van Rijn-middelen.

Het idee achter invoering van de functiemix is het bieden van mogelijkheden voor scholen om diversiteit tussen medewerkers in kennis en kunde te erkennen en te benutten. Vóór de invoering van de functiemix kwam functiedifferentiatie onder leerkrachten in het primair onderwijs (po) relatief weinig voor. Er was sprake van terughoudendheid om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers (een egalitaire cultuur). Het merendeel van het personeel in het basisonderwijs is ingeschaald in een LA-functie. In het speciaal onderwijs is het merendeel van het personeel ingedeeld in een LB-functie. De verwachting is dat de invoering van de functiemix bijdraagt aan het doorbreken van de egalitaire cultuur in het onderwijs. Door het ministerie van OCW zijn voor 2011 en 2014 streefcijfers geformuleerd ten aanzien van het aandeel leraren in de LB-schaal in het basisonderwijs en het aandeel leraren in de LC-schaal in het speciaal onderwijs (zie tabel 1.1). De bedoeling is dat door de invoering van de functiemix de kwaliteit van het onderwijs alsook het carrièreperspectief en de arbeidsmarktpositie van leraren verbetert. De gelden voor het invoeren van de functiemix in het po zijn sinds 1 augustus 2010 beschikbaar. De vraag is hoe besturen en schoolleiders de invoering van de functiemix in de praktijk aanpakken.

Tabel 1.1: Aandeel leraren basisonderwijs en speciaal (basis)onderwijs naar salarisschaal (in voltijdbanen)

	Stand op peildatum 1 oktober			Doelstellingen	
	2009	2010	2011	2011	2014
BAO (Basisonderwijs)					
LA	98,0%	93,3%	86,1%	83%	58%
LB	1,9%	6,7%	13,7%	16%	40%
LC	0,1%	0,1%	0,2%	1%	2%
S(B)O (Speciaal (Basis)Onderwijs)					
LA	0,5%	0,3%	0,2%	0%	0%
LB	97,4%	96,3%	93,4%	95,5%	86%
LC	2,1%	3,4%	6,4%	4,5%	14%

Bron: Ministerie van OCW 2012, bewerkt door CentERdata

Naast de invoering van de functiemix wordt tevens gekeken naar de uitwerking van de Wet BIO. In deze wet, die in 2006 in werking is getreden, is vastgelegd welke eisen worden gesteld aan de bekwaamheid en het bekwaamheidsonderhoud van onderwijspersoneel. Twee belangrijke aspecten van de Wet BIO betreffen de invoering van bekwaamheidseisen en de plicht voor schoolbesturen om het personeel in de gelegenheid te stellen hun bekwaamheid te onderhouden. De door de Wet BIO ingestelde bekwaamheidseisen en het bekwaamheidsdossier van personeelsleden bieden kaders voor het invullen en uitvoeren van een personeelsbeleid dat erop gericht is de kennis en kunde van het personeel te erkennen en te benutten. Vanuit dit perspectief is nagegaan in hoeverre de Wet BIO hieraan in de praktijk een bijdrage levert.

1.2 Doel van het onderzoek

Om de egalitaire cultuur binnen het onderwijs te doorbreken is het van belang dat ontwikkelingen die deze verandering kunnen stimuleren, zoals de functiemix en de Wet BIO, worden ingebed in het personeelsbeleid van scholen. In dit onderzoek ligt de focus daarom op het personeelsbeleid binnen scholen in het po en hoe de functiemix en de Wet BIO hierin zijn ingebed. Het doel van dit onderzoek is om (1) inzicht te verkrijgen in de praktijk op scholen in het po bij de invoering van de functiemix en de uitwerking van de Wet BIO en (2) na te gaan in hoeverre deze ontwikkelingen zijn doorvertaald naar het personeelsbeleid binnen deze scholen.

1.3 Vraagstellingen

Aan de hand van deze doelstellingen zijn de volgende centrale onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Hoe verloopt de invoering van de functiemix en het werken volgens de Wet BIO op scholen?
2. Op welke wijze hebben scholen en besturen de functiemix en de Wet BIO doorvertaald naar hun personeelsbeleid?
3. Wat zijn randvoorwaarden en succesfactoren voor de (beleidsrijke) invoering van de functiemix?²
4. Welke goede praktijkvoorbeelden zijn er ten aanzien van de invoering van de functiemix en het werken volgens de Wet BIO?

1.4 Methode

Om de doelstellingen van het onderzoek te realiseren en de geformuleerde vragen te kunnen beantwoorden is een literatuuronderzoek uitgevoerd, is een enquête afgenomen onder schoolleiders en bestuurders in het po en zijn vijf goede praktijkvoorbeelden nader uitgediept. De verschillende onderzoeksonderdelen worden hieronder nader toegelicht. Dit onderzoek is begeleid door een commissie met daarin vertegenwoordigers van de sociale partners. Deze begeleidingscommissie is geraadpleegd aan de start van de enquête onder schoolleiders en bestuurders en bij aanvang van de casestudies om het doel en de inhoud van de vragen van de betreffende fasen af te stemmen. De vragenlijst voor schoolleiders en bestuurders, de interviewleidraden voor de casestudies en het conceptrapport zijn besproken met de begeleidingscommissie.

² Deze vraag is alleen gesteld t.a.v. de functiemix, omdat scholen en besturen nog bezig zijn met de invoering ervan. De verwachting was dat bij de scholen en besturen wel al gewerkt wordt volgens de Wet BIO (deze is immers al vanaf 2006 van kracht).

Literatuuronderzoek

De bestaande monitors ten aanzien van de invoering van de functiemix en de uitwerking van de Wet BIO die worden uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW zijn geraadpleegd om een eerste beeld te krijgen van de voortgang van de invoering van de functiemix en de uitwerking van de Wet BIO. Daarnaast is gebruik gemaakt van andere beschikbare (onderzoeks)informatie over deze onderwerpen, zoals het rapport Formele gesprekken in het onderwijs van het SBO (oktober 2011) en recente onderzoeken van het LPBO (2010) en Ecorys (april 2011) ten aanzien van de Wet BIO. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn gebruikt als input voor het opstellen van de vragenlijst en ter aanvulling op en duiding van de resultaten van het onderhavige onderzoek.

Enquête onder schoolleiders en bestuurders

Om cijfermatig inzicht te krijgen in de mate waarin de functiemix en de Wet BIO zijn doorvertaald naar aspecten van het personeelsbeleid van scholen is een internetenquête gehouden onder 7.973 schoolleiders en bestuurders in het po. Hiervan hebben 1.071 personen de enquête ingevuld. Dit is een respons van 13,4%. Het veldwerk is uitgevoerd in de periode van 9 mei tot 12 juni 2012.

In de analyse is een weging toegepast, om te corrigeren voor afwijkende kenmerken van de respons. De resultaten zijn uitgesplitst naar scholen en besturen en naar schoolgrootte (groot, middel en klein). Hiervoor is onderstaande indeling gehanteerd.

Tabel 1.2: Verdeling schoolgrootte op basis van het aantal leerlingen op peildatum 1 oktober 2011

	Klein	Midden	Groot
BO	< 150	150-251	≥ 252
SBO/(V)SO	<113	113-180	≥ 181

Noot: Besturen zijn als aparte categorie ingedeeld.

Casestudies

Om na te gaan op welke wijze scholen de invoering van de functiemix en de Wet BIO hebben doorvertaald naar het personeelsbeleid zijn vijf casestudies verder uitgediept. Hiertoe zijn diverse scholen en besturen in het po benaderd. Deze goede praktijkvoorbeelden zijn aangedragen door leden van de begeleidingscommissie en door regiocoördinatoren van het Arbeidsmarktplatform PO. De volgende vijf instellingen hebben meegewerkt aan dit onderzoek:³

1. AMOS, Amsterdam
2. ATO Scholenkring, Den Bosch
3. Onderwijsgroep Fier, Stiens
4. SPO De Liemers, Duiven
5. Stichting Sint Josephscholen, Nijmegen

Bij de geselecteerde scholen is via interviews dieper ingegaan op de uitwerking van de functiemix en/of de Wet BIO in het personeelsbeleid. Per school zijn twee tot drie interviews gehouden: één of twee interviews met verantwoordelijken voor het personeelsbeleid (bijvoorbeeld iemand op bestuursniveau en iemand op schoolniveau) en één interview met twee personeelsvertegenwoordigers (PGMR).

1.5 Leeswijzer

In het vervolg van deze rapportage staan de uitkomsten van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 2 komen de resultaten van de enquête onder schoolleiders en bestuurders aan de orde. Eerst gaan we in op de invoering van de functiemix. Er wordt

³ Twee van deze cases staan ook weergegeven op de website over de functiemix van het ministerie van OCW: <http://www.hetkaninhetonderwijs.nl/>

een beeld gegeven van de stand van zaken en de houding van managers en medewerkers ten aanzien van de functiemix, alsook van de ervaren effecten van de invoering. Daarna behandelen we het werken volgens de Wet BIO. Er wordt ingegaan op de mate waarin met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt en wat de effecten hiervan zijn op de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers. Tevens wordt inzicht geboden in de mate waarop het werken volgens de Wet BIO is ingebed in het personeelsbeleid.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de casestudies gepresenteerd. Ook hier beginnen we met de invoering van de functiemix. Aan de orde komt hoe de geïnterviewde aankijken tegen de invoering van de functiemix en de stappen die zij hebben ondernomen voor de invoering. Ook wordt ingegaan op de wijze waarop instellingen de functiemix hebben ingebed in hun personeelsbeleid en het verloop van de invoering van de functiemix in de praktijk. Vervolgens komt het werken volgens de Wet BIO aan de orde. Daarbij gaat het om het gebruik van en werken met de bekwaamheidseisen en bekwaamheidsdossiers en om het vormgeven van het bekwaamheidsonderhoud. Verder komen de inbedding van de Wet BIO in het personeelsbeleid en de samenhang met de functiemix aan de orde.

In de managementsamenvatting voorafgaand aan deze inleiding wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek en worden aanknopingspunten voor beleid benoemd.

2 RESULTATEN ENQUÊTE SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de enquête onder schoolleiders en bestuurders beschreven. In paragraaf 2.1 komt de invoering van de functiemix aan de orde. We gaan in op de stand van zaken en de houding van managers en medewerkers ten aanzien van de invoering van de functiemix. Ook beschrijven we de ervaren effecten van de invoering. In paragraaf 2.2 behandelen we de enquêteresultaten over de uitvoering van de Wet BIO. We gaan in op het gebruik van bekwaamheidsdossiers in het po en de ervaren effecten hiervan. Ook komt de inbedding van de Wet BIO in het personeelsbeleid aan de orde.

De enquête is ingevuld door 1.071 schoolleiders en besturen in het primair onderwijs (po). Er is gekeken naar verschillen tussen scholen en besturen en naar schoolgrootte. Wanneer zich relevante verschillen voordoen, worden deze beschreven. De bijbehorende tabellen - waarin de resultaten zijn uitgesplitst naar besturen en grote, middelgrote en kleine scholen - staan weergegeven in bijlage I.

2.1 Invoering van de functiemix

2.1.1 Stand van zaken invoering functiemix

Meeste instellingen aan de slag met invoering van de functiemix

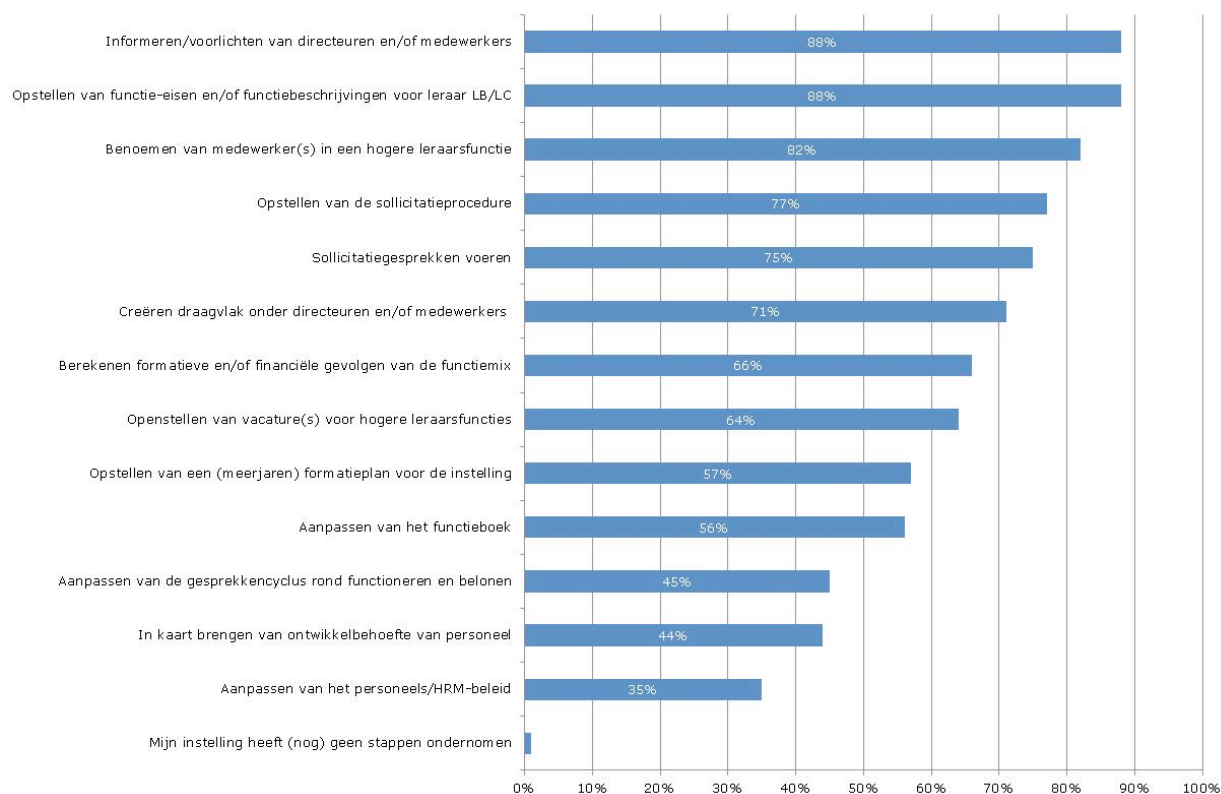
Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders in het po blijkt dat het merendeel van de instellingen bezig is met de invoering van de functiemix. Slechts 1% van de respondenten geeft aan nog geen stappen te hebben ondernomen. Vaak noemen zij als reden hiervoor dat de instelling andere prioriteiten heeft.

De meeste instellingen hebben concrete stappen gezet in de vorm van informeren en voorlichten van directeuren en/of medewerkers over de invoering functiemix (88%), opstellen van functie-eisen/-beschrijvingen voor leraar LB/LC (88%), opstellen van sollicitatieprocedure (77%), voeren van sollicitatiegesprekken (75%) en benoemen van medewerkers (82%; zie figuur 2.1). Wat opvallend is, is dat de schoolleiders en bestuurders het benoemen van medewerkers iets vaker rapporteren dan het opstellen van een sollicitatieprocedure en het voeren van sollicitatiegesprekken. Dit wijst erop dat er mogelijk ook benoemingen plaatsvinden zonder dat daar een sollicitatieprocedure aan vooraf gaat. Dit is in strijd met de CAO PO.

Invoering leidt niet altijd tot aanpassingen in gesprekkencyclus en personeelsbeleid

Bij minder dan de helft van de instellingen heeft de invoering van de functiemix geleid tot aanpassingen in gesprekkencyclus en personeelsbeleid (respectievelijk 45% en 35%). Ook het in kaart brengen van ontwikkelingsbehoefte van personeel – een aspect dat ook van belang is in het kader van de Wet BIO – is nog geen algemeen gebruik en vindt op 44% van de bevroegde instellingen plaats.

De percentages liggen over het algemeen hoger voor besturen dan voor scholen. Ook ondernemen grote scholen meer stappen dan kleine scholen (zie tabel B1.1 in bijlage I).



Figuur 2.1: Welke stappen heeft uw instelling ondernomen in het kader van de invoering van de functiemix?

Inrichting takenpakket en functie-eisen leraar LB/LC afgestemd op schoolontwikkelingen

Aan instellingen die hebben aangegeven dat functie-eisen en/of functiebeschrijvingen voor leraar LB/LC zijn opgesteld (zie figuur 2.1), is hierover nog een aantal nadere vragen gesteld. Zo is onder meer gevraagd of instellingen de functie-eisen en het takenpakket voor leraar LB/LC hebben afgestemd op schoolontwikkelingen. Uit de antwoorden blijkt dat de meeste instellingen bij het opstellen van de functie-eisen en het takenpakket voor LB/LC-leraren rekening gehouden met de wijze waarop LB/LC-leraren kunnen bijdragen aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit (85%) en met de ontwikkel- en speerpunten van de eigen instelling (77%). Met de toekomstige ontwikkelingen in de in-, door- en uitstroom van het personeel wordt minder vaak rekening gehouden (58%). Deze percentages liggen doorgaans wat hoger voor besturen en wat lager voor kleine scholen. Grote en middelgrote scholen nemen een middenpositie in (zie tabel B1.2 in bijlage I).

Meerderheid heeft tussendoelstellingen voor 2011 behaald

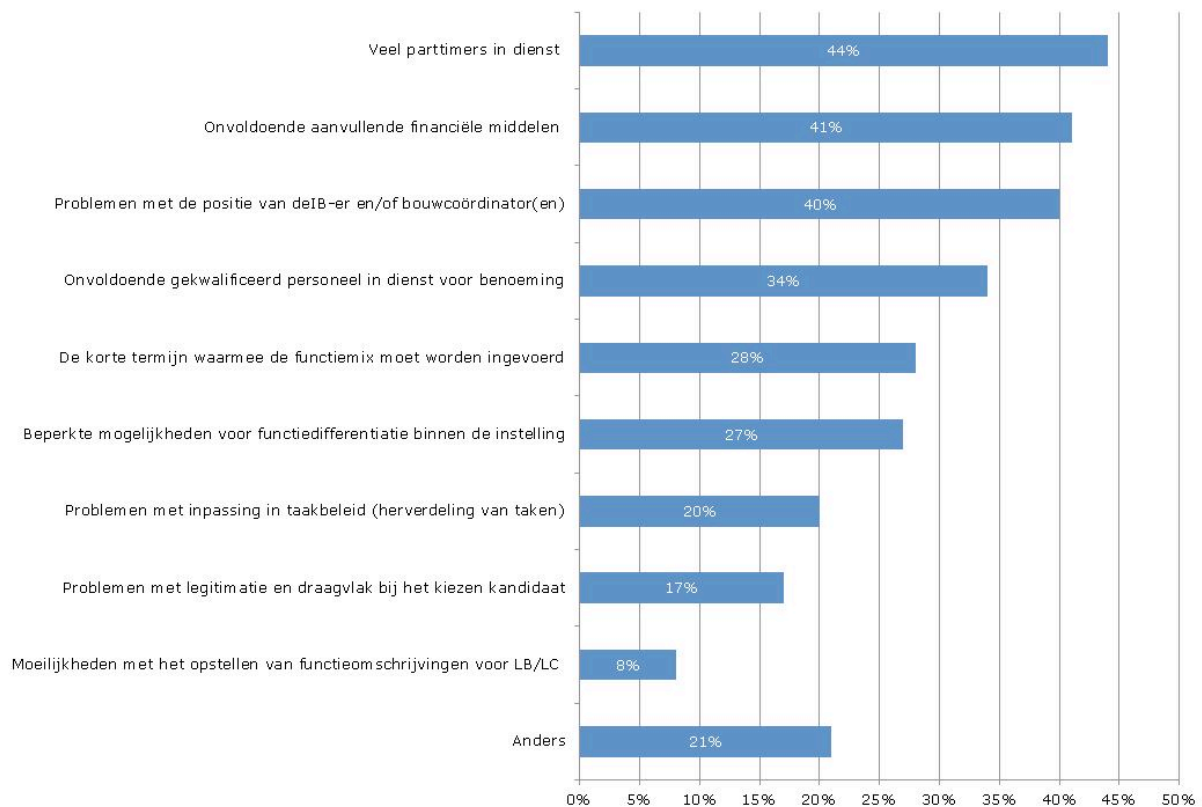
Het ministerie van OCW en sociale partners in het po hebben doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de invoering van de functiemix. In het basisonderwijs is als doel gesteld dat in 2011 op bestuursniveau 16% van leraren in schaal LB zit. In het speciaal (basis)onderwijs is als tussendoelstelling geformuleerd dat in 2011 op bestuursniveau 4,5% van de leraren in schaal LC zit. Individuele scholen hebben hun eigen streefpercentages. Uit de enquête blijkt dat volgens bijna twee derde van de respondenten de tussendoelstellingen voor 2011 zijn gerealiseerd. Bij middelgrote en grote scholen zijn de tussendoelstellingen iets vaker gerealiseerd (67%) dan bij besturen en bij kleine scholen (respectievelijk 58% en 57%). Zoals in tabel 1.1. reeds is aangegeven zijn de tussendoelstellingen voor 2011 voor het speciaal (basis)onderwijs gehaald (stand op 1 oktober 2011: 6,4% in LC). In het basisonderwijs zijn de percentages nagenoeg gehaald (stand op oktober 2011: 13,7% in LB).

Toch heeft meerderheid knelpunten ervaren bij invoering van de functiemix

Ruim twee derde van de respondenten geeft aan dat hun instelling bij de invoering van de functiemix tegen knelpunten is aangelopen. Bestuurders geven vaker aan tegen problemen aan te zijn gelopen dan schoolleiders (87% versus 68%).

Problemen die instellingen met name noemen, zijn het hoge aandeel parttimers dat ze in dienst hebben (44%), onvoldoende aanvullende financiële middelen (41%), problemen met de positie van intern begeleider en/of bouwcoördinator (40%) en onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst (34%; zie figuur 2.2). Verder noemt ongeveer een vijfde van de respondenten andere knelpunten. Hier worden met name genoemd de eis dat leraren LB tenminste 50% van de tijd voor de klas dienen te staan en het gebrek aan belangstelling onder medewerkers voor de functie leraar LB. Verder worden genoemd de hoge eis van het HBO+ opleidingsniveau, de beperkte financiële beloning die gepaard gaan met benoeming in een hogere functie, problemen met tot op schoolniveau vastgestelde streefpercentages (te weinig beleidsvrije ruimte), beperkte LB-formatie op kleine scholen en krimp en afvloeiing. Schoolleiders van kleine scholen ervaren vaker de beperkte mogelijkheden voor functiedifferentiatie dan schoolleiders van middelgrote en grote scholen (36% versus 23%; zie tabel B1.3 in bijlage I).

De meerderheid geeft aan dat de knelpunten nog niet zijn opgelost.



Figuur 2.2: Tegen welke problemen is uw instelling aangelopen bij de invoering van de functiemix?

Aan de respondenten die aangeven dat ze onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst hebben (zie figuur 2.2), is gevraagd hoe de instelling daarmee is omgegaan. In 35% van de gevallen heeft de instelling voor de beste kandidaat uit het interne aanbod gekozen en in 29% van de gevallen is de selectieprocedure uitgesteld en zijn er afspraken gemaakt over scholing en ontwikkeling met medewerkers die nog niet voldoen maar wel ambitie hebben.

Bovendien verwacht minderheid einddoelstellingen voor 1014 te realiseren en...

De einddoelstellingen zijn dat in 2014 op bestuursniveau 40% van de leraren in het basisonderwijs in schaal LB zit en 14% van de leraren in het speciaal (basis)onderwijs in schaal LC. Ook hier geldt dat individuele scholen hun eigen streefpercentages hebben.

Over het realiseren van de einddoelstellingen zijn de bevroegde schoolleiders en bestuurders minder positief. Minder dan de helft van de respondenten (44%) verwacht einddoelstellingen voor 2014 te halen. Scholen zijn hierover het algemeen positiever over dan besturen; 47% van de scholen verwacht de doelstellingen voor 2014 te halen tegenover 30% van de besturen.

... verwacht meerderheid ook in toekomst knelpunten bij invoering van de functiemix

Ook in de toekomst verwacht de meerderheid van de respondenten (72% van de bestuurders en 59% van de schoolleiders) tegen problemen aan te lopen bij de invoering van de functiemix. Voor de komende periode worden vergelijkbare problemen genoemd als de problemen die respondenten tot nu toe hebben ervaren bij de invoering van de functiemix. Verwachte toekomstige problemen betreffen met name onvoldoende aanvullende financiële middelen (40%), het hoge aandeel parttimers dat ze in dienst hebben (34%) en onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst (31%). In de toekomst worden wel minder problemen verwacht met de positie van de intern begeleider(s) en/of bouwcoördinator(en). In de komende periode verwacht 20% hier problemen mee te krijgen, terwijl 40% hier tot op heden (sinds de invoering van de functiemix) problemen mee heeft ervaren. Ook met de korte termijn waarmee de functiemix moet worden ingevoerd verwachten bestuurders en schoolleiders in de toekomst minder vaak problemen te krijgen dan voorheen het geval was (11% versus 28%).

2.1.2 Houding ten aanzien van de functiemix

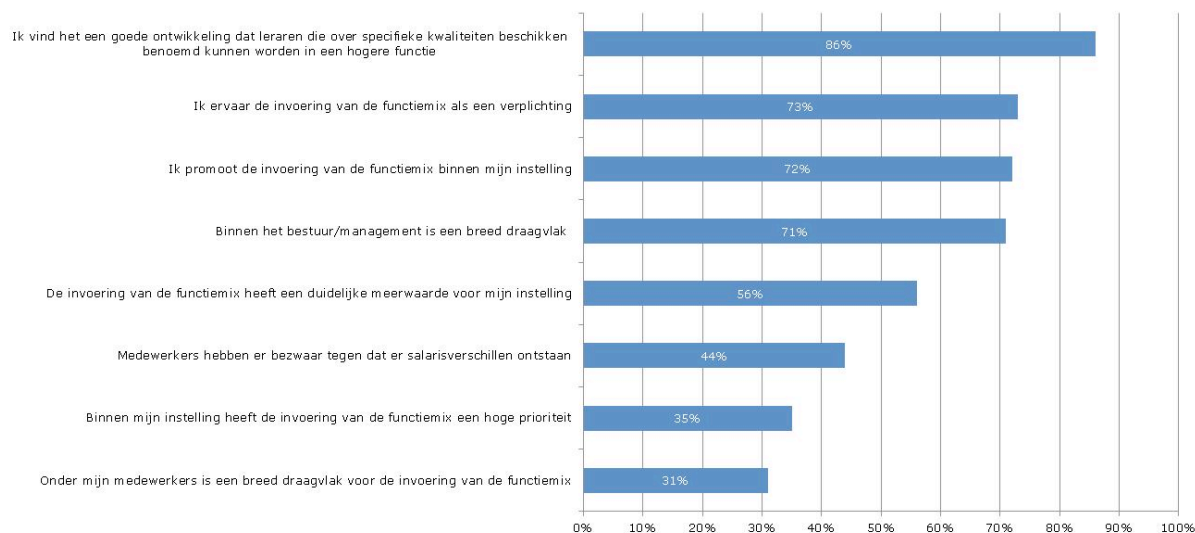
Management ambivalente houding ten aanzien van de functiemix en...

Aan de respondenten is een aantal stellingen voorgelegd over de invoering van de functiemix (zie figuur 2.3). Hieruit blijkt dat het merendeel van de schoolleiders en bestuurders het een goede ontwikkeling vindt dat leraren die over specifieke kwaliteiten beschikken, benoemd kunnen worden in hogere functies. De meeste respondenten promoten de invoering van de functiemix ook binnen de eigen instelling. Toch wordt de regeling door bijna drie kwart van de respondenten ook als een verplichting ervaren. En een minderheid (35%) geeft aan dat de invoering van de functiemix een hoge prioriteit heeft binnen de eigen instelling.

... draagvlak onder medewerkers voor functiemix volgens management beperkt

De medewerkers staan volgens de bevroegde schoolleiders en bestuurders ook niet altijd achter de invoering van de functiemix. Zo is slechts 31% het (helemaal) eens met de stelling dat onder medewerkers een breed draagvlak is voor de invoering van de functiemix. En 44% is van mening dat medewerkers er bezwaar tegen hebben dat er salarisverschillen ontstaan door het toepassen van de functiemix. Dit laatste kan wijzen op een egalitaire cultuur.

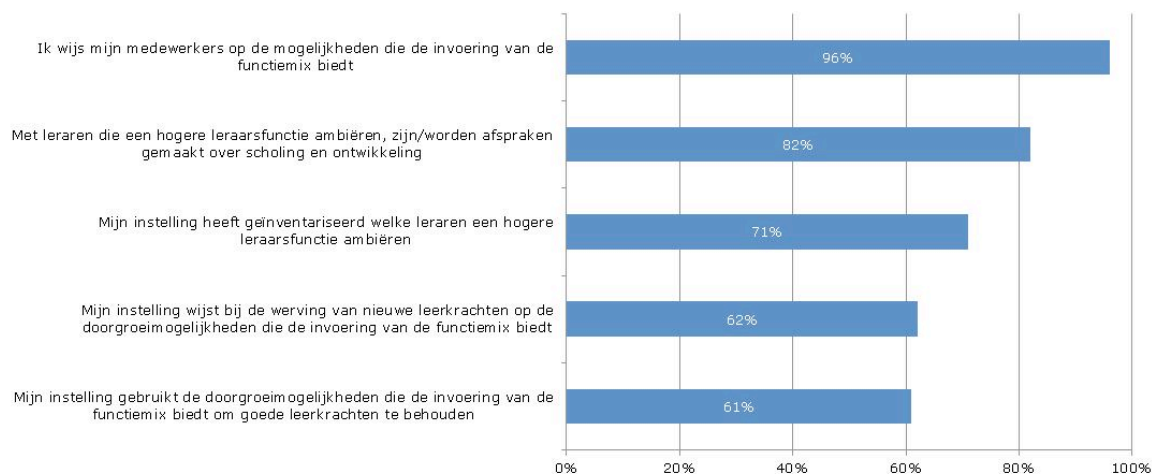
Besturen hebben over het algemeen een wat positievere houding ten aanzien van de functiemix dan scholen. Ook grote scholen zijn positiever dan de kleine scholen. Middelgrote scholen nemen een middenpositie in (zie tabel B1.4 in bijlage I).



Figuur 2.3: In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? (% (helemaal) mee eens)

Mogelijkheden voor functiemix worden benut

De meeste schoolleiders en bestuurders benutten de mogelijkheden die de invoering van de functiemix biedt (zie figuur 2.4). Zij wijzen hun medewerkers op de mogelijkheden van de functiemix (96%), inventariseren welke leraren een hogere functie ambiëren (71%) en maken afspraken met leraren die een hogere functie ambiëren over hun scholing en ontwikkeling (82%). Bij ruim 60% van de instellingen wordt de functiemix gebruikt bij de werving van nieuwe leerkrachten en het behoud van goede leerkrachten (zie ook tabel B1.5 in bijlage I).



Figuur 2.4: Onderneemt u/uw instelling de volgende activiteiten? (% ja)

Op meeste instellingen overeenstemming over takenpakket en functie-eisen leraar LB/LC

Aan instellingen die hebben aangegeven dat functie-eisen en/of functiebeschrijvingen voor leraar LB/LC zijn opgesteld (zie figuur 2.1), is hierover nog een aantal nadere vragen gesteld. Zo is onder meer nagegaan of binnen de instelling overeenstemming is over de functie-eisen en het takenpakket voor leraar LB/LC. Uit de antwoorden blijkt dat bij de meeste bevraagde instellingen in redelijke tot hoge mate overeenstemming is over de functie-eisen en het takenpakket voor LB/LC leraren. Bestuurders zijn over de meeste van deze aspecten nog iets positiever dan schoolleiders van kleine scholen. Middelgrote en grote scholen nemen hier meer een middenpositie in (zie tabel B1.6 in bijlage I).

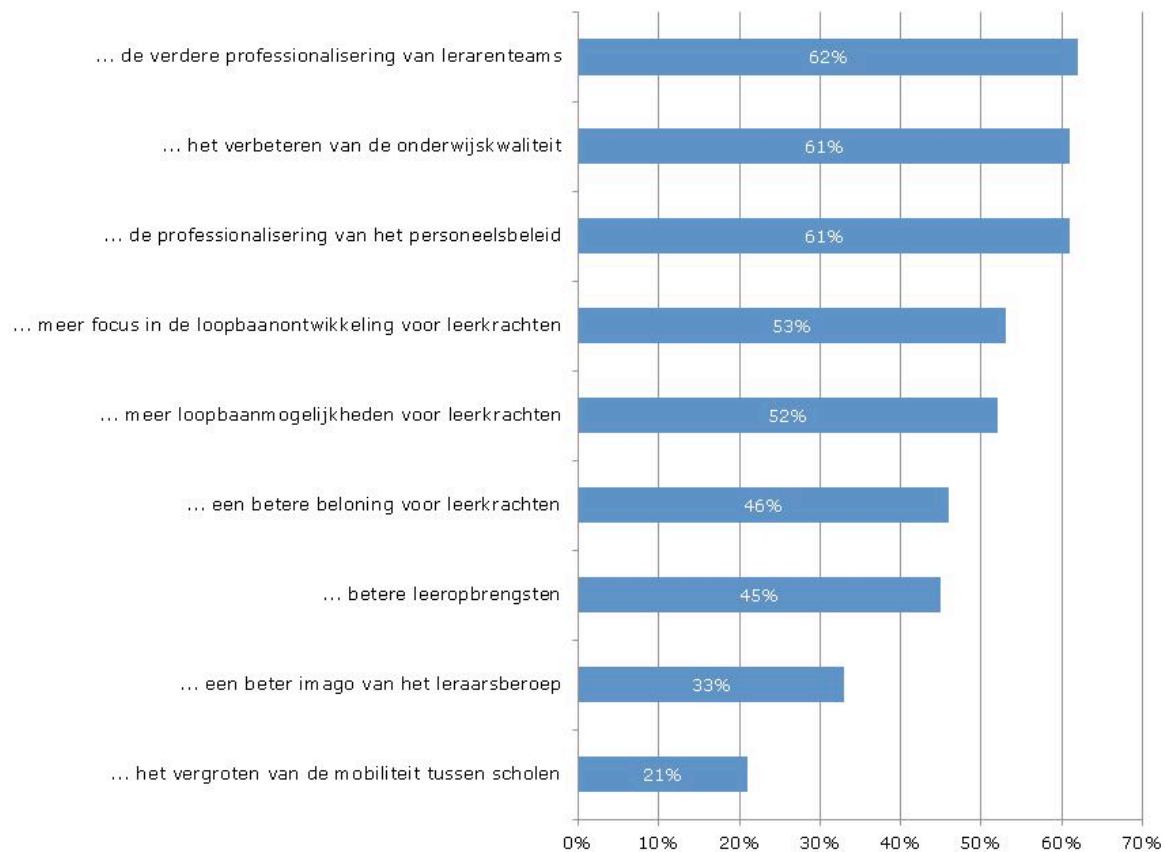
2.1.3 Effecten van de invoering van de functiemix

Funciemix met name positieve invloed onderwijskwaliteit en professionalisering van lerarenteams en personeelsbeleid

De invoering van de funciemix heeft tot doel om de onderwijskwaliteit te verbeteren, alsook het carrièreperspectief en de arbeidsmarktpositie van leraren. Uit de enquête blijkt dat 61% van de respondenten verwacht dat de invoering van de funciemix in hoge tot redelijke mate bijdraagt aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit (zie figuur 2.5). Verder verwacht een vergelijkbaar percentage dat de invoering bijdraagt aan de verdere professionalisering van lerarenteams en de professionalisering van het personeelsbeleid. Hoewel 61% positieve effecten verwacht ten aanzien van de onderwijskwaliteit, denkt een lager aandeel (45%) dat de invoering van de funciemix bijdraagt aan betere leeropbrengsten.

Ongeveer de helft van de bevroegde bestuurders en schoolleiders is positief over de effecten op de loopbaanmogelijkheden en –ontwikkelingen voor leraren. Een beperkt deel van de respondenten verwacht een positief effect op de mobiliteit tussen scholen (21%). Ook verwacht een beperkt deel (33%) dat de invoering in hoge tot redelijke mate bijdraagt aan een beter imago van het beroep.

Bestuurders zijn over het algemeen wat positiever over de bijdrage van de funciemix dan schoolleiders van kleine scholen. Schoolleiders van middelgrote en grote scholen nemen hier over het algemeen een middenpositie in (zie tabel B1.7 in bijlage I).



Figuur 2.5: Verwachte effecten van de invoering van de funciemix (% in hoge/redelijke mate)

Daarnaast heeft de funciemix functiedifferentiatie binnen de instelling bevorderd

Op 60% van de instellingen heeft invoering van de funciemix ervoor gezorgd dat de instelling is begonnen met functiedifferentiatie (zie figuur 2.6). Bijna één derde geeft aan dat de instelling al aan functiedifferentiatie deed vóór de invoering van de funciemix; volgens 22% heeft de invoering van de funciemix functiedifferentiatie binnen de instelling wel een extra impuls gegeven en volgens 9% heeft de invoering van de funciemix de functiedifferentiatie niet verder gestimuleerd.

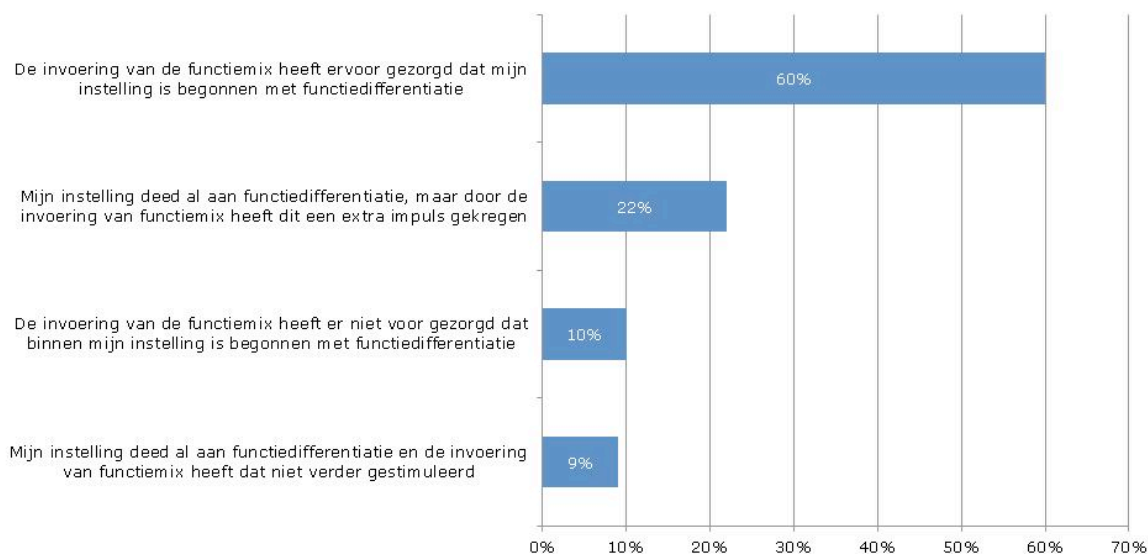
Bestuurders en schoolleiders van grote scholen geven vaker aan dat ze al aan functiedifferentiatie deden vóór de invoering van de functiemix (respectievelijk 39% en 37%) dan schoolleiders van kleine en middelgrote scholen (respectievelijk 24% en 26%). De invoering heeft volgens bestuurders en schoolleiders van grote scholen ook vaker een extra impuls gegeven aan functiedifferentiatie binnen de instelling (zie tabel B1.8 in bijlage I).

Bijdrage van de functiemix aan doorbreken van egalitaire cultuur is echter beperkt

In het onderwijs is meer dan in andere sectoren sprake van een egalitaire cultuur waarin de heersende opvatting is dat iedereen gelijk is en waarin het niet gebruikelijk is om verschillen tussen medewerkers te benoemen en te benutten. In dergelijke organisaties is het niet gebruikelijk om resultaten van medewerkers te meten en vindt schaalpromotie vaker plaats op basis van criteria als "oudste rechten", einde van de schaal en aantal dienstjaren.

Uit de enquête blijkt dat bij ongeveer de helft van de instellingen sprake is van terughoudendheid om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers. De invoering van de functiemix draagt volgens slechts 30% bij aan het doorbreken van deze terughoudendheid. Onder bestuurders ligt dit percentage hoger dan onder schoolleiders (zie tabel B1.9 in bijlage I).

In ongeveer een vijfde van de bevroegde instellingen komt het voor dat leerkrachten aan het einde van hun salarisschaal automatisch worden bevorderd in een hogere schaal. Volgens 13% van de bestuurders en schoolleiders komt automatische bevordering van leraren die in het einde van hun salarisschaal zitten structureel voor binnen hun instelling en volgens 7% gebeurt dit incidenteel. Bij de meeste instellingen komt dit echter niet (meer) voor.



Figuur 2.6: In hoeverre heeft de functiemix functiedifferentiatie binnen uw instelling beïnvloed?

2.2 Uitvoering van de Wet BIO

2.2.1 Werken met bekwaamheidsdossiers

Op merendeel van de instellingen wordt met bekwaamheidsdossiers gewerkt

De Wet op de Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO) schrijft voor dat werkgevers in het po voor al hun leraren dienen te beschikken over een dossier waarin hun bekwaamheid en hun bekwaamheidsonderhoud worden vastgelegd. In het Bestuursakkoord Primair Onderwijs 2012-2015 is als doelstelling geformuleerd dat in 2015 nagenoeg alle leraren

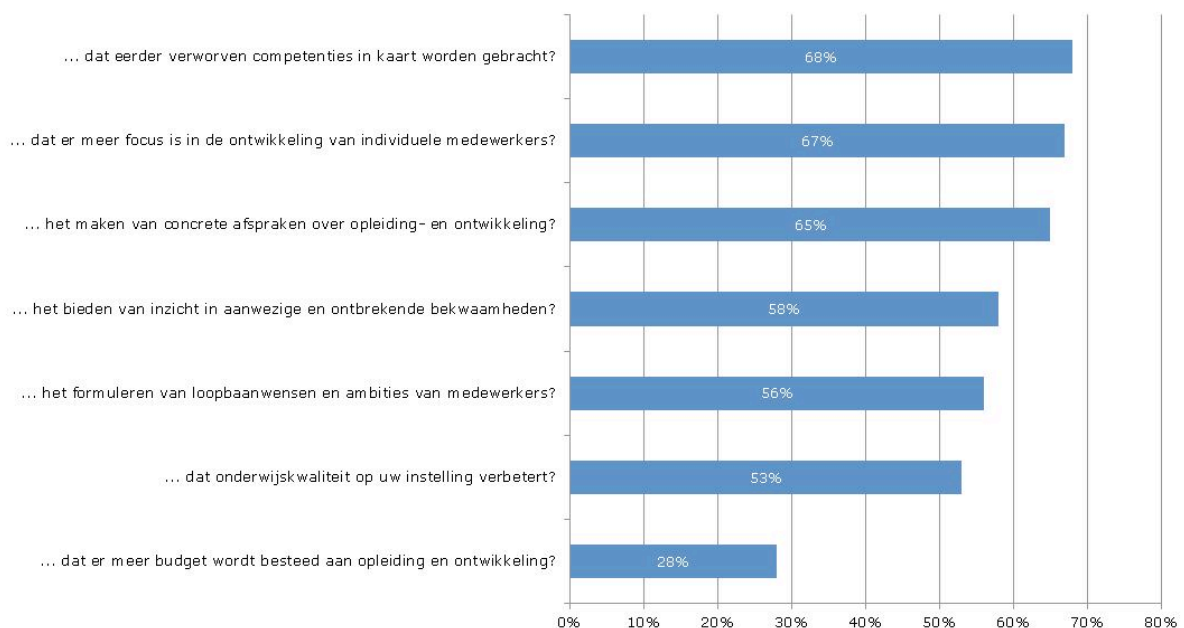
een bekwaamheidsdossier hebben. Uit de enquête blijkt dat volgens de bevroegde schoolleiders en bestuurders bij het merendeel van de instellingen met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt (82%). Een minderheid (15%) geeft aan dat dit nog niet gebeurt en 3% weet dit niet. Bij instellingen waar wel met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt, heeft naar inschatting van de schoolleiders en bestuurders gemiddeld 87% van de leraren een dergelijk dossier. Deze dossiers worden in ruim de helft van de gevallen (56%) structureel bijgewerkt op basis van gevolgde opleidings- en/of ontwikkelingsactiviteiten. Bij 42% van de instellingen worden dossiers op incidentele basis bijgewerkt en bij 2% van de instellingen gebeurt dit niet. Omgerekend komt dit erop neer dat 40% van de leraren een bekwaamheidsdossier heeft dat structureel wordt bijgehouden. Het werken met bekwaamheidsdossiers op scholen in het po is dus nog een aandachtspunt.

De inschatting van schoolleiders en bestuurders over werken met bekwaamheidsdossiers schetst een positiever beeld dan de enquêteresultaten van de Tussenmeting Convenant Leerkracht 2011 waarin aan leidinggevenden en medewerkers zelf is gevraagd of zij een bekwaamheidsdossier hebben. Hieruit blijkt dat 42% van de leidinggevenden en 34% van het onderwijzend personeel zelf een bekwaamheidsdossier heeft. Volgens 24% van de leidinggevenden en 9% van het onderwijzend personeel wordt op hun school wel met bekwaamheidsdossiers gewerkt, maar hebben ze er zelf geen. Het overige deel van de leidinggevenden en het onderwijzend personeel geeft aan niet bekend te zijn met bekwaamheidsdossiers of dat er op hun school niet mee wordt gewerkt.⁴

2.2.2 Effecten van werken met bekwaamheidsdossiers

Bekwaamheidsdossiers bevorderen ontwikkeling en opleiding van medewerkers

Het werken met bekwaamheidsdossiers draagt er volgens de respondenten voornamelijk toe bij dat eerder verworven competenties van medewerkers in kaart worden gebracht (68%), dat er meer focus wordt aangebracht in de ontwikkeling van individuele medewerkers (67%) en dat concrete afspraken worden gemaakt met medewerkers over opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten (65%). Het werken met bekwaamheidsdossiers bevordert volgens een beperkt deel van de respondenten dat er meer budget wordt besteed aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers (28%; zie figuur 2.7, alsook tabel B1.10 in bijlage I).



⁴ Bokdam, J., Berger, J., Oploo, M. van & Volker, G. (2011). Tussenmeting Convenant Leerkracht 2011. Zoetermeer: Research voor Beleid. In opdracht van het ministerie van OCW.

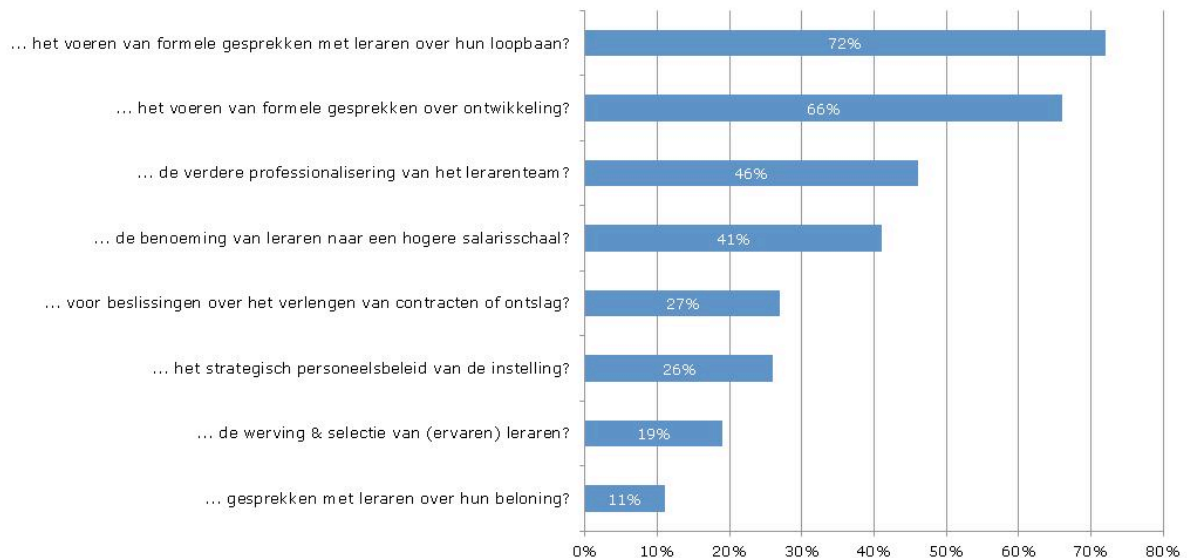
Figuur 2.7: In hoeverre bevordert het werken met bekwaamheidsdossiers op uw instelling in hoge/redelijke mate ...

2.2.3 Inbedding van Wet BIO in personeelsbeleid

Bekwaamheidseisen, bekwaamheidsdossiers en professionele ontwikkeling van medewerkers zijn volgens 84% van de respondenten ingebed in het personeelsbeleid van de instelling.

Bekwaamheidsdossiers dienen voornamelijk als input voor formele gesprekken

De dossiers worden binnen de instellingen voornamelijk gebruikt als input voor het voeren van formele gesprekken met leraren over hun loopbaan (72%) en ontwikkeling (66%; zie figuur 2.8, alsook tabel B1.11 in bijlage I). Bekwaamheidsdossiers worden in mindere mate gebruikt als input voor de benoeming van leraren in een hogere salarisschaal (41%), het nemen van beslissingen over verlenging van het contract (27%) en het strategisch personeelsbeleid van de instelling (26%). Ook worden bekwaamheidsdossiers in beperkte mate gebruikt als input voor de werving en selectie van (ervaren) leraren en gesprekken met leraren over hun beloning (respectievelijk 19% en 11%).

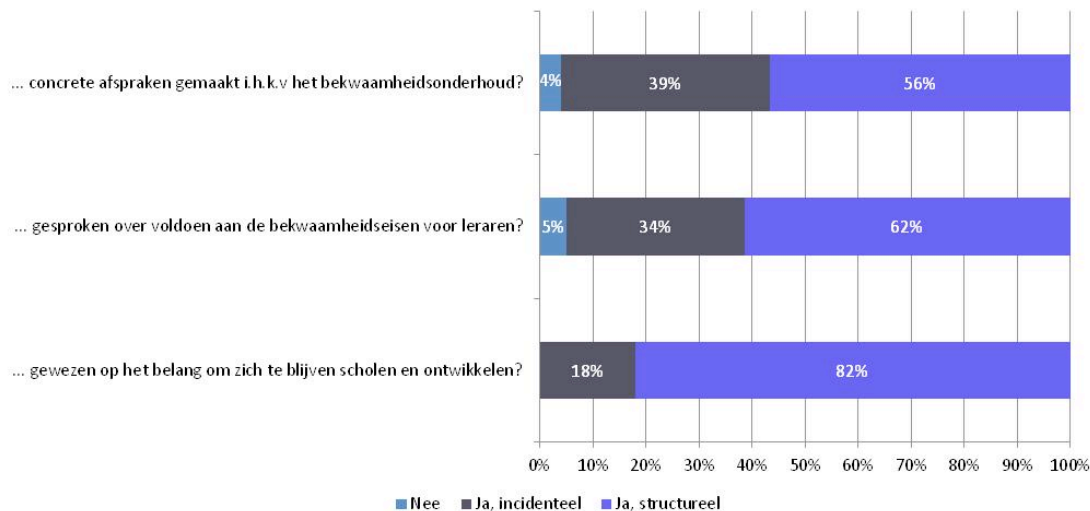


Figuur 2.8: In welke mate worden bekwaamheidsdossiers binnen uw instelling gebruikt als input voor... (% altijd/vaak)

In formele gesprekken aandacht voor bekwaamheidseisen en -onderhoud

Volgens 82% van de bevroegde bestuurders en schoolleiders worden medewerkers in formele gesprekken structureel gewezen op het belang om zich te blijven scholen en ontwikkelen (zie figuur 2.9, alsook tabel B1.12 in bijlage I). Ook het voldoen aan de bekwaamheidseisen en het maken van concrete afspraken om de bekwaamheid te

onderhouden komen structureel dan wel incidenteel aan de orde.



Figuur 2.9: Wordt/worden in formele gesprekken met medewerkers...

2.3 Conclusies

Stand van zaken invoering functiemix

- De meeste instellingen zijn bezig met de invoering van de functiemix. Bij het merendeel van de instellingen zijn directeurs en/of medewerkers geïnformeerd en voorgelicht, functie-eisen en/of -beschrijvingen voor leraar LB/LC opgesteld, een sollicitatieprocedure opgesteld, sollicitatiegesprekken gevoerd en medewerkers benoemd. Aanpassingen in gesprekkencyclus en personeelsbeleid komen minder vaak voor (respectievelijk 45% en 35%).
- Het merendeel van de instellingen die functie-eisen en/of -beschrijvingen voor leraar LB/LC hebben opgesteld hebben deze afgestemd op de schoolontwikkelingen. Zo is er gekeken naar de wijze waarop LB/LC-leraren kunnen bijdragen aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit (85%) en aan de ontwikkel- en speerpunten van de eigen instelling (77%). Bij meeste instellingen is ook in redelijke tot hoge mate overeenstemming over takenpakket en functie-eisen leraar LB/LC.
- De meerderheid van de respondenten (bijna twee derde) geeft aan de door OCW geformuleerde tussendoelstellingen voor 2011 te hebben gerealiseerd. Toch geeft ook een meerderheid van de bestuurders en schoolleiders aan knelpunten te hebben ervaren bij invoering van de functiemix. Het betreft met name de volgende knelpunten: het hoge aandeel parttimers dat ze in dienst hebben (44%), onvoldoende aanvullende financiële middelen (41%), problemen met de positie van intern begeleider en/of bouwcoördinator (40%) en onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst (34%). De knelpunten zijn doorgaans nog niet opgelost.
- Ongeveer een derde van de respondenten die aangeven dat ze onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst hebben, heeft in die situatie voor de beste kandidaat uit het interne aanbod heeft gekozen. En 29% geeft aan de selectieprocedure te hebben uitgesteld en afspraken te hebben gemaakt over scholing en ontwikkeling met medewerkers die nog niet voldoen maar wel ambitie hebben.
- De verwachtingen over het realiseren van de door OCW geformuleerde einddoelstellingen voor 2014 zijn minder positief; 47% van de schoolleiders en 30% bestuurders verwacht de einddoelstellingen te halen. Ook dan verwacht de meerderheid van de bestuurders en schoolleiders tegen problemen aan te lopen bij de invoering van de functiemix. Er worden in de toekomst wel minder vaak problemen verwacht met de positie van de intern begeleider(s) en/of bouwcoördinator(en) en met de korte termijn waarmee de functiemix moet worden ingevoerd, dan voorheen.

Houding ten aanzien van de functiemix

- Uit de enquête onder schoolleiders en bestuurders komt naar voren dat de respondenten een ambivalente houding hebben ten aanzien van de functiemix. Het merendeel van de respondenten is positief over de mogelijkheid om leraren die over specifieke kwaliteiten beschikken te kunnen benoemen in hogere functies en promoot de invoering van de functiemix binnen de eigen instelling. Tegelijkertijd ervaart bijna drie kwart van de respondenten de invoering van de functiemix ook als een verplichting en geeft slechts een derde aan dat dit binnen de instelling een hoge prioriteit heeft. Ook is volgens de bevraagde schoolleiders en bestuurders het draagvlak onder medewerkers voor de invoering van de functiemix beperkt.
- De meeste schoolleiders en bestuurders benutten de mogelijkheden die de invoering van de functiemix biedt, onder meer door hun medewerkers te wijzen op de mogelijkheden van de functiemix (96%), te inventariseren welke leraren een hogere functie ambiëren (71%) en afspraken te maken met leraren die een hogere functie ambiëren over hun scholing en ontwikkeling (82%). Ook wordt de functiemix gebruikt bij de werving van nieuwe leerkrachten (62%) en het behoud van goede leerkrachten (61%).

Ervaren effecten van de functiemix

- Schoolleiders en bestuurders ervaren met name positieve effecten van de functiemix op de onderwijskwaliteit en professionalisering van lerarenteams en het personeelsbeleid. Volgens bijna twee derde van de respondenten draagt invoering van de functiemix hier in hoge tot redelijke mate aan bij.
- Ook heeft de invoering van de functiemix volgens de respondenten functiedifferentiatie binnen de instelling bevorderd; volgens 60% is de eigen instelling hierdoor begonnen met functiedifferentiatie en volgens 22% heeft functiedifferentiatie binnen de instelling hierdoor een extra impuls gekregen.
- De bijdrage van de functiemix aan het doorbreken van egalitaire cultuur is volgens de bevraagde schoolleiders en bestuurders beperkt. Bij ongeveer de helft van de instellingen is sprake van terughoudendheid om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers. En een vijfde van de respondenten geeft aan dat het voor komt dat leerkrachten aan het einde van hun salarisschaal automatisch worden bevorderd in een hogere schaal. Volgens slechts 30% draagt de functiemix bij aan het doorbreken van deze egalitaire cultuur.

Werken met bekwaamheidsdossiers

- Op het merendeel van de instellingen (82%) wordt met bekwaamheidsdossiers gewerkt. Bij instellingen waar wel met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt, heeft gemiddeld 87% van de leraren een dergelijk dossier. Deze dossiers worden nog niet altijd structureel bijgewerkt. Dit gebeurt in 56% van de gevallen. Omgerekend komt dit erop neer dat een minderheid van 40% van de leraren een bekwaamheidsdossier heeft dat structureel wordt bijgehouden. In het kader van de Wet BIO zijn scholen echter verplicht om voor alle leraren op hun school een bekwaamheidsdossier op te stellen en bij te houden. In het Bestuursakkoord Primair Onderwijs 2012-2015 is als doelstelling geformuleerd dat in 2015 nagenoeg alle leraren een bekwaamheidsdossier hebben. Om dit te realiseren, zullen scholen in het po nog een slag moeten maken.
- Bekwaamheidsdossiers bevorderen volgens een meerderheid van de respondenten de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers. Het werken met deze dossiers draagt er voornamelijk toe bij dat eerder verworven competenties van medewerkers in kaart worden gebracht (68%), er meer focus wordt aangebracht in de ontwikkeling van individuele medewerkers (67%) en er concrete afspraken worden gemaakt met medewerkers over opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten (65%).

Inbedding van Wet BIO in personeelsbeleid

- Een ruime meerderheid van de schoolleiders en bestuurders (84%) geeft aan dat de bekwaamheidseisen, bekwaamheidsdossiers en professionele ontwikkeling van medewerkers zijn ingebed in het personeelsbeleid van de instelling.
- Bekwaamheidsdossiers dienen voornamelijk als input voor formele gesprekken met leraren over hun loopbaan en ontwikkeling. In deze gesprekken is aandacht voor bekwaamheidseisen en -onderhoud. Volgens de merendeel van de respondenten (82%) worden medewerkers in formele gesprekken structureel gewezen op het belang om zich te blijven scholen en ontwikkelen. Ook het voldoen aan de bekwaamheidseisen en het maken van concrete afspraken om de bekwaamheid te onderhouden komen structureel aan de orde (respectievelijk 62% en 56%).

3 RESULTATEN CASESTUDIES

In dit hoofdstuk wordt een algemene beschrijving gegeven van de bevindingen naar aanleiding van de vijf casestudies (goede praktijkvoorbeelden). Bij vijf onderwijsinstellingen in het primair onderwijs (po) is - middels interviews met verantwoordelijken voor het personeelsbeleid (op bestuurs- en schoolniveau) en met personeelsvertegenwoordigers (GMR) - nagegaan hoe zij de invoering van de functiemix en Wet BIO hebben aangepakt en op welke wijze zij deze hebben ingebed in hun personeelsbeleid. Hun aanpak en ervaringen met de invoering van de functiemix en met de Wet BIO worden in dit hoofdstuk uiteen gezet. Eerst wordt ingegaan op de invoering van de functiemix (paragraaf 3.1). Vervolgens komt de Wet BIO aan de orde (paragraaf 3.2).

3.1 Invoering van de functiemix

In deze paragraaf wordt ingegaan op hoe de vijf goede praktijkvoorbeelden de invoering van de functiemix hebben aangepakt. Deze instellingen zijn door de leden van de begeleidingscommissie (bestaande uit vertegenwoordigers van sociale partners in het po) en door regiocoördinatoren van het Arbeidsplatform PO voorgedragen als goede praktijkvoorbeelden voor dit onderzoek. Uit de interviews blijkt dat de bezochte instellingen de invoering van de functiemix over het algemeen structureel en systematisch hebben aangepakt.

Hieronder zetten we de verschillende elementen in de aanpak van de vijf goede praktijkvoorbeelden nader uiteen. Eerst komt aan de orde hoe de geïnterviewden aankijken tegen de invoering van de functiemix (paragraaf 3.1.1). Vervolgens geven we een beschrijving van activiteiten voor het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix (paragraaf 3.1.2 t/m 3.1.8). Hieronder vallen onder meer het opstellen van functieprofiel, criteria en sollicitatieprocedure voor leraar LB/LC, inbedding in het personeelsbeleid en informeren van medewerkers. Daarna gaan we in op de rol van de (G)MR (paragraaf 3.1.9), het verloop van de invoering van de functiemix (paragraaf 3.1.10) en de opbrengsten van de functiemix tot nu toe (paragraaf 3.1.11).

3.1.1 Houding ten aanzien van de invoering van de functiemix

Invoering van de functiemix gezien als kans...

De invoering van de functiemix wordt door de meeste geïnterviewden als kans gezien. In de interviews zijn diverse voordelen genoemd voor leraren en scholen. Zo zijn door de invoering van de functiemix de mogelijkheden voor leraren verbreed. Het biedt leraren meer carrièremogelijkheden en het stimuleert hen om zich verder te ontwikkelen in hun vak en om een opleiding te volgen. De invoering van de functiemix zet leraren ook aan het denken over hun eigen ontwikkeling; willen en/of kunnen ze de stap naar LB maken? Daarnaast wordt het ook gezien als een vorm van waardering voor leraren.

Voor scholen biedt het de mogelijkheid om onderscheid te maken tussen leraren. Leraren die goed lesgeven, kunnen worden beloond door benoeming in een hogere schaal. Door goed lesgeven te belonen, kun je goede leraren binden aan lesgeven. Ook biedt de invoering van de functiemix mogelijkheden om bepaalde kennis in huis te halen (medewerkers met een bepaald werk- en denkniveau en met specialistische kennis bijvoorbeeld op het gebied van rekenen, taal, ICT, zorg of management). Deze kennis kan worden ingezet op plaatsen waar dat nodig wordt geacht (binnen de eigen school of op andere scholen die vallen onder hetzelfde bestuur). Invoering van de functiemix

draagt op een positieve manier bij aan een stukje zakelijkheid in het onderwijs (d.w.z. meer bedrijfsmatig werken).

Binnen drie besturen sloot de invoering van de functiemix goed aan bij de ontwikkelingen waar ze op dat moment mee bezig waren. Het betrof de volgende situaties:

- Binnen één bestuur bleek dat de functiemix een goed antwoord was op het strategisch plan dat ze hadden opgesteld om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.
- Binnen een ander bestuur hadden ze reeds een aanzet gegeven om richting functiedifferentiatie te gaan en de invoering van de functiemix sloot daar mooi op aan.
- Het derde bestuur heeft de invoering van de functiemix gekoppeld aan het functiedifferentiatietraject waar zij op dat moment mee bezig was.

... maar ook kritische kanttekeningen bij de regeling

Tegelijkertijd hebben de meeste geïnterviewden ook zo hun vraagtekens en kritische noten bij de invoering van de functiemix. Een van de bedoelingen van de invoering van de functiemix is om een cultuurverandering te realiseren en ruimte te scheppen voor erkenning en benutting van diversiteit in kennis en kunde. In het onderwijs zijn ze niet gewend om onderscheid te maken tussen leraren. Drie geïnterviewde besturen deden vóór de invoering van de functiemix nog niet aan functiedifferentiatie. De verwachting was dat dit wel tot terughoudendheid en weerstand kan leiden vanuit medewerkers. De invoering van de functiemix vraagt dan ook om een zorgvuldige procedure en aandacht voor het creëren van draagvlak.

Wat als dwingend wordt ervaren, is dat de streefpercentages tot op schoolniveau door het ministerie van OCW zijn bepaald. Zo leidde dit bij een bestuur met relatief veel kleine scholen vooral in de eerste jaren van de invoering tot zeer kleine vacatures voor leraar LB op schoolniveau. Voor kleine scholen zijn de kosten voor LB ook relatief hoog. In een dergelijke situatie ligt het meer voor de hand om uit te gaan van streefpercentages op bestuursniveau. Besturen zouden op dit punt graag meer ruimte willen hebben voor eigen invulling.

Verder worden de streefpercentages als hoog ervaren (40% LB in 2014) en het tijdschap voor de invoering van de functiemix vinden geïnterviewden krap. Zoals een geïnterviewde het verwoordt: *"Als je voor kwaliteit wil gaan, heb je meer tijd nodig om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. De invoering van de functiemix betekent bovendien een cultuuromslag en het vergt tijd en inspanning om mensen hierin mee te krijgen."*

Voor de invoering van de functiemix is subsidie beschikbaar vanuit de convenantmiddelen, maar scholen en besturen dienen zelf ook vanuit de Van Rijnmiddelen een bijdrage (van ongeveer 25%) te leveren aan de financiering van de functiemix. Deze extra kosten worden met name op instellingen die te maken hebben met dalende leerlingenaantallen (en daardoor minder budget ontvangen) als een belasting ervaren en kunnen gevolgen hebben voor de formatie en de groeps grootte op scholen.

Een ander punt waar de geïnterviewden bij aanvang van de invoering van de functiemix zo hun vraagtekens bij hadden, betrof de vraag hoe je bepaalt wie voor LB in aanmerking komt. Hoe stel je dat aan de hand van heldere criteria objectief en zuiver vast? Hoe ga je de LB-functies verdelen? Wat doe je als er meer leraren voor LB in aanmerking komen dan dat er plaatsen voor LB zijn? Neem je dan een voorschot? Is daar financieel ruimte voor? En hoe regel je dat dan formatief?

Voor één bestuur kwam de invoering van de functiemix op een ongunstig moment. Dit bestuur verkeerde in een roerige tijd. Er was net een nieuw bestuur en er moest al veel gebeuren. Bovendien gingen er geluiden over dalende leerlingenaantallen. Daar kwam de invoering van de functiemix nog eens bij.

3.1.2 Aanpak voor invoering van de functiemix

Formeren van werkgroep en opstellen invoeringsplan of beleidsnotitie gebruikelijk

Bij de meeste van de bezochte besturen is voor de invoering van de functiemix een werkgroep opgericht. De werkgroep heeft meegedacht over en/of meegewerkt aan het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix binnen het bestuur. In de meeste gevallen zijn in de werkgroep verschillende geledingen van de instelling vertegenwoordigd (bestuursbureau, schooldirecteuren en leerkrachten / leden van de GMR). Door alle geledingen bij het proces te betrekken is gezorgd voor draagvlak binnen de organisatie.

Voor het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix zijn doorgaans de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het opstellen van een functieprofiel voor leraar LB/LC;
- Het opstellen van criteria voor leraar LB/LC;
- Opstellen van een sollicitatieprocedure (inclusief samenstellen van een sollicitatiecommissie);
- Inbedding in personeelsbeleid en professionalisering van de gesprekkencyclus;
- Informeren van medewerkers.

De resultaten van deze activiteiten zijn meestal vastgelegd in een invoeringsplan of beleidsnotitie. Hierin is onder meer het functieprofiel voor leraar LB/LC opgenomen, alsook een beschrijving van de criteria die gelden om in aanmerking te komen voor benoeming als leraar LB en de sollicitatieprocedure. Daarnaast wordt vaak ook aandacht besteed aan de rol en het belang van de gesprekkencyclus in dit proces.

Focus in basisonderwijs in eerste instantie op LB-functies

Binnen de geïnterviewde besturen heeft men zich voornamelijk gericht op de LB-functie. De meeste scholen die vallen onder deze besturen zijn basisscholen en zij dienen de grootste stappen te maken ten aanzien van het aandeel te realiseren LB-functies. Een aantal besturen kiest ervoor om de middelen die beschikbaar zijn voor LC-leraren te benutten voor een hoger percentage LB-leraren. Een geïnterviewde geeft hiervoor als reden dat het niet wenselijk is om verschillen tussen leraren nog groter te maken. Uiteindelijk gaat het om het primaire proces.

Eén bestuur heeft aangegeven wel aan de slag te willen met de benoeming van leraren in LC-functies. Dit traject moet echter nog worden opgezet. De LC-schaal stimuleert volgens dit bestuur pro-activiteit en zo blijft er ook voor de leraar LB een uitdaging bestaan.

Een ander bestuur heeft aangegeven nog niet over invoering van LC-functie te hebben nagedacht, maar dat op termijn wel te willen gaan doen. Aandachtspunten hierbij zijn de wens om LC-functies bovenschools in te zetten en de vraag hoe dat vorm te geven als de financiële middelen afnemen.

Uit de tussenmeting versterking functiemix 2012 blijkt eveneens dat er in het basisonderwijs een begin wordt gemaakt met het vormgeven van promotietrajecten richting LC. De verwachting is dan ook dat komende jaren meer leraren zullen worden benoemd in LC-schaal.⁵

3.1.3 Opstellen van een functieprofiel voor leraar LB/LC

Soms keuze voor brede functie in plaats van specialisatie

De meeste besturen hanteren de voorbeeldfunctie leraar basisonderwijs LB die is opgenomen in de CAO-PO en hebben deze opgenomen in het eigen functieboek. Binnen één bestuur is ervoor gekozen om hiervan af te wijken. Dit bestuur heeft een eigen functieprofiel opgezet aan de hand van zeven beroepsrollen (gebaseerd op de SBL-competenties) en daaraan gebonden resultaatgebieden. Het profiel voor leraar LB bestaat uit dezelfde rollen als het profiel voor leraar LA, maar voor het profiel van leraar LB geldt een hoger opleidingsniveau en de werkzaamheden die vallen binnen de zeven rollen zijn complexer, hebben een breder bereik en hebben meer diepgang. Daarnaast kent het

⁵ OCW. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en resultaten tussenmeting versterking functiemix. Kamerbrief d.d. 3 juli 2012.

profiel van leraar LB hogere vereisten op het gebied van kennis, analyse en afstemming op veranderende omstandigheden. De functiebeschrijving LB is bovendien uitgebreid met drie extra rollen waarbinnen bijzondere taken, verantwoordelijkheden en opdrachten in de organisatie worden uitgevoerd. Het bestuur heeft gekozen voor de invalshoek van extra rollen in plaats van het noemen van specifieke taken of vakspecialisten zoals in de landelijke voorbeeldfunctie. Taken kunnen immers veranderen, maar rollen zijn breder geformuleerd en blijven voor een lange periode achtereen bestaan. Binnen de beroepsrollen kunnen specifieke taken of opdrachten wisselen al gelang de behoefte of de organisatieontwikkeling van de school. De constructie van rollen biedt bovendien een antwoord op de verschillen in schaalgrootte van basisscholen, de huidige organisatiestructuur en de overlap in taakinhoud van verschillende functies (zoals IB-er, bouwcoördinator, taalcoördinator, schoolopleider en coach).

Een ander bestuur - dat wel de voorbeeldfunctie leraar basisonderwijs LB uit de CAO-PO heeft opgenomen in haar functieboek - heeft er uiteindelijk ook voor gekozen om het idee van specifieke taken of specialisatie voor leraar LB los te laten. Hun motivatie hiervoor is dat een leraar LB een bepaald werk- en denkniveau dient te hebben en dat je deze kunt inzetten in de school op die gebieden waar het nodig is (dus flexibel en niet beperkt tot één thema of onderwerp). Zoals geformuleerd in het personeelsblad: *"Ook afwijkend van de vorige twee procedures is het feit dat we niet specifiek op zoek zijn naar bijvoorbeeld een gedragsspecialist, maar breder kijken. Je moet bereid zijn verschillende speerpunten van een school te vervullen. De speerpunten voor de komende 4 jaar worden per school vermeld."*

De keuze voor een brede functie in plaats van een vakspecialisme staat ook als optie beschreven in de handleiding voor de invoering van de functiemix in het po. In de handleiding staat hierover het volgende:

"Wanneer je de scholen en hun eigen schoolplan als uitgangspunt neemt, kan het bij schoolbesturen voorkomen dat iedere school zijn eigen zeer gespecialiseerde functies ontwikkelt. De ervaring leert dat deze differentiatie zijn grenzen kent. Er is daarom veel voor te zeggen om brede leraarsfuncties LB bao en LC s(b)o in te voeren. Over het algemeen zullen de voorbeeldfuncties LB bao en LC s(b)o bij de CAO PO hiervoor voldoende ruimte bieden. Redenen:

- *geen wildgroei aan functies waarvan het niveau heel lastig met elkaar te vergelijken is;*
- *bevorderen van de mobiliteit van leraren tussen de scholen (een te ver gaande specialisatie staat daaraan in de weg);*
- *sommige specifieke taakinfillingen bij de LB-/LC-functies zijn tijdelijk van aard. De functies, de taakbestanddelen, de functie-eisen en de toetsing daarvan moeten zodanig zijn dat de personeelsleden relatief gemakkelijk van functie kunnen wisselen. Er kan ook voor worden gekozen om zelf een aantal functiebeschrijvingen te maken waaruit de scholen een passende functie kunnen kiezen. Andere schoolbesturen maken een format voor een vacature waarin altijd een aantal basiselementen voorkomt."*

Inschakelen van externe ondersteuning bij ontwikkelen van een nieuw functieboek

Binnen één bestuur - waar de invoering van de functiemix is gekoppeld aan invoering van functiedifferentiatietraject - is een opzet voor het functieboek gemaakt waarin het ontwikkelproces om tot een functiebouwwerk te komen is vastgelegd, alsook de uitgangspunten voor een functiebouwwerk en een overzicht van de functies die erin opgenomen dienen te worden. In het document staan ook de gesprekkencyclus en de functietoewijzing (accreditatie en promotie) op hoofdlijnen uitgewerkt. Bij het opstellen hiervan is het bestuur ondersteund door een externe organisatie.

3.1.4 Criteria voor leraar LB/LC

Criteria afkomstig uit de CAO PO ...

Bij het opstellen van criteria voor leraar LB/LC is in de cases meestal uitgegaan van de criteria zoals vastgelegd in de CAO PO. Volgens de CAO PO 2009 dienen kandidaten om in aanmerking te kunnen komen voor benoeming tot leraar LB:

- een HBO+ werk- en denkniveau te hebben;
- tenminste 50% van de tijd voor de klas te staan;
- (mede)verantwoordelijkheid te dragen voor de ontwikkeling van, het uitdragen van en verdedigen van onderwijskundig beleid;
- de behoefte tot vernieuwing van het onderwijs te signaleren en hiervoor concepten aan te leveren.

... worden aangevuld met criteria van de instelling

Daarnaast hebben de bezochte onderwijsinstellingen zelf aanvullende criteria opgesteld. Zo geldt bij de meeste instellingen het criterium dat leraren die in aanmerking willen komen voor LB een minimum score hebben bij hun beoordelingsgesprek. Zo dienen bij één instelling leraren die in aanmerking willen komen voor LB op minimaal vier van de zeven SBL-competenties "goed" te scoren en op de overige drie competenties "voldoende". Bij een andere instelling dient een LB leraar op 75% van de geformuleerde gedragsaspecten (gebaseerd op de 7 SBL-competenties) in het beoordelingsformulier een "goed" te scoren. Hier zit wel een juridisch aspect aan. Volgens een jurist van één van de bezochte instellingen is het verboden om als sollicitatiecommissie naar het beoordelingsformulier van de kandidaat te vragen. De sollicitatiecommissie mag wel mondeling informatie inwinnen over het functioneren van de kandidaat. Daarnaast kan de beoordeling aan de orde komen in het bekwaamheidsdossier en daar mag de sollicitatiecommissie wel naar vragen.

Andere voorbeelden van criteria die instellingen zelf hebben geformuleerd zijn een specialisatie (bijvoorbeeld op het gebied van rekenen, taal, ICT, zorg of management), het werken aan de eigen ontwikkeling (en dit ook aantonen, bijvoorbeeld in een portfolio of via het bekwaamheidsdossier) en flexibel inzetbaar zijn (d.w.z. tenminste in vier groepen bewezen inzetbaar zijn of bereid zijn hieraan te werken).

Gebruik benoemingscriteria volgens Tussenmeting Versterking Functiemix 2011

In de tussenmeting versterking functiemix uit 2011 is onder meer nagegaan welke benoemingscriteria worden gehanteerd bij de benoeming van leraren in een hogere salarisschaal. Volgens de meerderheid van de directieleden in het po (94%) heeft de schoolleiding benoemingscriteria opgesteld op basis waarvan personeelsleden kunnen worden benoemd in een hogere schaal. Onder het onderwijspersoneel ligt dit percentage lager, namelijk op 61%. Blijkbaar is het personeel niet altijd van het bestaan van de criteria op de hoogte. De criteria die volgens directieleden en onderwijzend personeel het meest worden gehanteerd bij het benoemen van leraren, zijn:

- Behalen onderwijsrelevant diploma op HBO+-niveau;
- Actieve participatie in onderwijsvernieuwing en -ontwikkeling;
- Goed functioneren;
- Behalen overige onderwijsrelevante opleidingen;
- Persoonlijke inzet;
- Vervullen van specifieke taken (remedial teacher, mentor, enz);
- Vervullen van managementtaken.

Op scholen waar in het kader van de functiemix nieuwe criteria zijn geformuleerd rapporteren leraren vaker dat iedereen een eerlijke kans heeft op schaalpromotie, dan op scholen waar geen nieuwe criteria zijn geformuleerd.

Bron: Graaf, D. de, Berg, E. van den, Dosker, R., Houkes, A., Pass, J. & Volkerink, M. (2011). Tussenmeting versterking functiemix 2011. Amsterdam: SEO. In opdracht van het ministerie van OCW.

Interpretatie van het criterium hbo+ werk- en denkniveau soms als lastig ervaren

Uit de interviews kwam naar voren dat een aantal besturen problemen ervaart met de interpretatie van het criterium hbo+ werk- en denkniveau, zoals vastgelegd in de CAO PO. Soms is het lastig vast te stellen of een bepaalde opleiding hbo+ niveau is of niet. Oudere medewerkers, die bijvoorbeeld de kweekschool hebben gedaan en daarna verschillende cursussen hebben gevolgd, vinden het soms lastig om aan te tonen dat ze dit niveau hebben. Dit kan een belemmering zijn voor medewerkers om te solliciteren naar een LB-functie.

Anderzijds stimuleert dit criterium medewerkers een opleiding te gaan volgen om aan de eis van hbo+ werk- en denkniveau te voldoen, zodat ze kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Dit draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Men ervaart de lerarenbeurs in dat opzicht als een goede regeling; het stelt leraren in staat om hun hbo+ niveau aan te tonen.

In een poging om het criterium hbo+ werk- en denkniveau meer concreet te maken, heeft één instelling overwogen als eis te stellen dat leraren die benoemd willen worden in LB een master opleiding hebben afgerond. Daarmee tonen ze aan dat ze een hbo+ werk- en denkniveau hebben. Bovendien leg je zo de lat hoog wat betreft eisen aan de kwaliteit van de leraren LB. De instelling heeft deze eis uiteindelijk toch losgelaten, omdat dit te weinig kandidaten zou opleveren voor leraar LB waardoor de instelling de streefpercentages niet zou halen. De instelling heeft toen toch weer gekozen voor de meer brede eis van hbo+ werk- en denkniveau.

3.1.5 Invloed op IB-inschaling

Door invoering van de functiemix IB-er vaker als aparte functie gepositioneerd

Invoering van de functiemix heeft binnen de meeste instellingen geleid tot een discussie over de positie van de intern begeleiders (IB-ers). Binnen de meeste geïnterviewde instellingen was IB-er vóór invoering van de functiemix geen aparte functie, maar werden werkzaamheden voor IB-ers belegd als taken bij medewerkers. De vraag was of IB-ers in het kader van de functiemix ook in aanmerking kunnen komen voor de LB schaal. Eén van de criteria is namelijk dat de medewerker tenminste 50% voor de klas staat. Op kleine scholen is dit meestal niet zo'n probleem, want daar is relatief weinig formatie voor IB nodig. Op grote scholen is dat een ander verhaal en staan IB-ers vaak minder dan 50% van de tijd voor de klas. Bij een aantal instellingen is ervoor gekozen om van IB-er een aparte functie te maken met een eigen profiel en inschaling in LB. Hiertoe is in een aantal gevallen ook een aparte sollicitatieprocedure opgezet. Redenen om toch een aparte functie te maken voor IB-ers zijn dat de functie van IB-er (1) dusdanig anders is dan de functie van leraar, (2) steeds meer een specialisatie is geworden, (3) de afgelopen jaren zwaarder is geworden en (3) veel meer een eigen plek heeft binnen de schoolorganisatie.

Binnen één bestuur waar vooraf al aan functiedifferentiatie werd gedaan, had het bestuur in 2003 reeds gekozen om van de functies van bouwcoördinator en IB-er LB-functies te maken. Hierdoor betrof op de peildatum 1 oktober 2010 binnen deze organisatie 14% van het aantal leraars-functies een LB functie. Echter, dit type functies voldoet niet altijd aan het criterium van tenminste 50% van de tijd voor de klas en telt in dat opzicht ook niet altijd mee voor de functiemix. In het jaarverslag geeft het bestuur jaarlijks een overzicht van het aantal LB-functies en welk deel daarvan meetelt voor de functiemix.

Binnen een ander bestuur is de invoering van de functiemix gekoppeld aan het functiedifferentiatietraject van de instelling waartoe ze in 2008 al een aanzet hadden gegeven. Ze wilden andere functies creëren. Er is voor gekozen om voor de IB-er twee mogelijkheden te creëren; één waarbij de taken van de intern begeleider zijn ondergebracht in een leraarsfunctie (LB) en één waarbij de IB-er een aparte functie is (ook in schaal LB). Dit biedt de scholen de mogelijkheid om afhankelijk van de behoeften van de school hierin een keuze te maken (taakdifferentiatie of functiedifferentiatie). De taken van de bouwcoördinator zijn als taakdifferentiatie ondergebracht in de functie leraar LB. Dit is een bewuste keuze van dit bestuur om hiermee de coördinerende taken duidelijker te positioneren en te waarderen.

3.1.6 Sollicitatieprocedure voor leraar LB/LC

Aandacht voor opstellen van een objectieve en transparante sollicitatieprocedure

Er is binnen de meeste geïnterviewde besturen de nodige aandacht besteed aan het opstellen van een objectieve en transparante sollicitatieprocedure, die op alle scholen binnen het bestuur op dezelfde wijze verloopt. Deze procedure staat doorgaans ook beschreven in het invoeringsplan of de beleidsnotitie van het bestuur. Met het opzetten van een formele sollicitatieprocedure voor leraar LB willen besturen ook het signaal afgeven dat de benoeming in LB een serieuze aangelegenheid is die van betekenis is. Voor de kandidaten vraagt dat een behoorlijke inspanning, maar als ze de procedure eenmaal succesvol hebben doorlopen dan hebben ze ook echt aangetoond dat ze een benoeming in LB waardig zijn. De sollicitatieprocedure bestaat doorgaans uit een aantal stappen. Deze stappen worden in deze paragraaf verder uiteen gezet.

Stap 1: Bepalen van vacatureruimte en invulling hiervan

Eerst stellen het bestuur en de scholen de vacatureruimte voor LB vast op bestuurs- en schoolniveau en bepalen zij de invulling hiervan. Op basis van de schoolontwikkeling en de teamsamenstelling wordt gekeken wat voor een LB-er op een school nodig is. Is er bijvoorbeeld behoefte aan een bepaalde specialisatie? En welke extra bijdrage dient de LB-er te leveren? Op basis van die informatie wordt een passende vacature opgesteld.

Stap 2: Openstellen vacatures

Vervolgens worden de vacatures opengesteld. Binnen een aantal besturen is ervoor gekozen om de eerste ronde sollicitaties in het kader van de functiemix op schoolniveau uit te zetten. Dit betekent dat eerst medewerkers binnen de eigen school de kans krijgen voor een benoeming in schaal LB. Hiervoor is gekozen om niet te veel onrust te veroorzaken, draagvlak te creëren en eerst iedereen op de eigen school een kans te geven. Het is ook een goede manier om de procedure die hiervoor is opgezet te testen. Zoals een geïnterviewde het verwoordde: *"In het eerste jaar hebben we een veilige modus gehanteerd en de vacatures voor LB-functies alleen op schoolniveau aangeboden."* De tweede ronde sollicitaties is bestuursbreed uit gezet. Medewerkers kunnen dan niet alleen solliciteren voor een LB functie op de eigen school, maar op alle scholen van de stichting.

Stap 3: Leraren solliciteren naar vacature voor leraar LB

Medewerkers die interesse hebben voor benoeming in LB en die voldoen aan de criteria voor LB kunnen doorgaans solliciteren op de vacature door een sollicitatiebrief te schrijven. Bij een aantal besturen dienen kandidaten aanvullend op de sollicitatiebrief een portfolio op te stellen waarin ze aantonen dat ze aan de vereiste criteria voor LB te voldoen. De bedoeling van een portfolio is dat leraren zelf relevant materiaal verzamelen waarmee ze hun kennis en ervaring als leraar presenteren en laten zien hoe ze als professional handelen in alledaagse beroepssituaties. Het geeft informatie over de beroepsuitoefening, bekwaamheid en competenties behorend bij de functie. Binnen één bestuur bevat het portfolio de volgende onderdelen:

- een Curriculum Vitae (een beschrijving van opleiding en werkervaring).
- een beschrijving van kenmerkende situaties (dit geeft inzicht in de situaties en gebeurtenissen die van invloed zijn geweest op de keuze voor het leraarschap en het verloop van de carrière als leraar, de aantrekkelijke en motiverende aspecten van het werk en de ambities).
- een beschouwing op de eigen competenties (een analyse van hoe de eigen competenties zich verhouden tot de criteria voor beroepswerkzaamheid, een beschrijving van sterke en zwakke kanten aan de hand van voorbeelden en ontwikkelwensen).

Ook komt het voor dat kandidaten aanvullend hun bekwaamheidsdossier dienen voor te leggen. Iedere school is (in het kader van de Wet BIO) verplicht om voor elke leraar een bekwaamheidsdossier bij te houden, waarin de afspraken van de werkgever met de

leraar over het ontwikkelen en onderhouden van diens bekwaamheid worden vastgelegd. Zo kan worden aangetoond dat de leraar bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt in afstemming met het beleid van de school. Het is een instrument waarmee wordt gestimuleerd dat leraren hun kwaliteit op peil houden en verder ontwikkelen.

Voorbeeld: Accreditatieprocedure voor leraren

Binnen één bestuur dienen leraren die een hogere leraarsfunctie ambiëren zich te accrediteren. Er zijn vier richtingen waarin medewerkers zich kunnen accrediteren, te weten bouwcoördinator, IB-er, coach en specialist (in o.a. taal-lezen, rekenen en sociale en emotionele ontwikkeling). Voor accreditatie gelden de volgende beoordelingscriteria:

- HBO+ werk en denkniveau, verworven door relevante cursussen, master-classes, HBO-masters of een EVC-bewijs afgegeven door een gecertificeerde aanbieder
- Bovengemiddelde beoordeling als leraar (pedagogisch, didactisch en organisatorisch) op basis van 2 klassenbezoeken;
- Bovengemiddelde beoordeling als leraar op de competenties geformuleerd door de stichting.

Voor accreditatie is het van noodzakelijk, dat de leraar dit kan aantonen (onderbouwen) middels het bekwaamheidsdossier. Tijdens een assessmentdag wordt door middel van opdrachten, criteriumgerichte gesprekken, schrijfopdrachten, cognitieve capaciteitentests en een persoonlijkheidsonderzoek een beeld gekregen van de voor de functie benodigde competenties en het werk- en denkniveau van de medewerker. Ter afronding vindt een gesprek plaats met een interne accreditatiecommissie (bestaande uit stafmedewerker P&O, bestuurslid en directeur van een andere stichting). Pas na accreditatie kunnen leraren solliciteren naar een LB-functie en doorlopen daarvoor dan een standaard sollicitatieprocedure. De accreditatie is als het ware een machtiging om te solliciteren op een hogere leraarsfunctie. Het is de bedoeling dat medewerkers die geaccrediteerd zijn binnen twee tot drie jaar in een LB-functie terecht komen.

Stap 4: Sollicitatiecommissie voert gesprekken met kandidaten

Daarna gaat de sollicitatiecommissie na of de kandidaten voldoen aan de geldende criteria voor benoeming in LB. Is dat het geval, dan vindt een gesprek plaats met een sollicitatiecommissie. Zij geven een advies over benoeming van kandidaten in LB. Hoewel de geformuleerde criteria en het functieprofiel helpen bij het nemen van een objectieve beslissing, is er bij de toetsing van deze criteria toch sprake van een zekere subjectiviteit. De legitimatie van en het draagvlak voor deze beslissing kunnen worden vergroot door een sollicitatiecommissie samen te stellen uit meerdere personen binnen het bestuur. Bij de geïnterviewde besturen bestaat deze commissie bijvoorbeeld uit twee schooldirecteuren (de schooldirecteur van de kandidaat en een schooldirecteur van een andere school binnen dezelfde stichting), meerdere (3 tot 5) schooldirecteuren binnen de stichting, of een combinatie van schooldirecteur(en), vertegenwoordiger vanuit het bestuur en (G)MR-lid.

Voorbeeld: assessmentprocedure voor leraren

Een schoolbestuur heeft een assessment procedure opgezet voor LB kandidaten om objectief vast te kunnen stellen of zij in aanmerking komen voor LB. Met het assessment laat het bestuur ook zien dat benoeming in LB serieus genomen wordt. Het assessment bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het opstellen van een portfolio en motivatiebrief;
- Criteriuminterview op de eigen school;
- Verslag van klassenconsultatie van recente datum;
- Verslag van reflectiegesprek naar aanleiding van de klassenconsultatie;
- (Complex) handelingsplan;
- Verslag van een recent functionerings- of beoordelingsgesprek;
- Criteriuminterview met de centrale selectie- en adviescommissie;

- Schriftelijke eindrapportage die binnen twee weken na afname van het assessment per post wordt toegestuurd.

In deze opzet voert de schooldirecteur de eerste selectiegesprekken en draagt de kandidaten voor aan de centrale selectie- en adviescommissie. De schooldirecteur dient daarbij aan te leveren: een verslag van het selectiegesprek, een uitgebreide schriftelijke motivering voor de voordracht en een volledig digitaal portfolio. De centrale selectie-adviescommissie toetst de voordracht op de vereiste competenties en voert een assessmentgesprek met de kandidaten. Vervolgens geeft de selectie-adviescommissie een advies of een kandidaat geschikt wordt geacht voor benoeming in LB aan de schooldirecteur. Is dat het geval, dan doet de schooldirecteur een voordracht tot definitieve benoeming van de kandidaat in LB-functie bij het CvB.

De centrale selectie- en adviescommissie bestaat uit twee (adjunct)directeuren binnen het bestuur die zijn opgeleid tot assessor. Binnen dit bestuur is een tiental schooldirecteuren opgeleid tot assessor. De afspraak is dat geen van de directeuren leerkrachten van de eigen school het assessment afneemt. Leerkrachten hebben dus altijd te doen met directeuren van andere scholen. Het opleiden van interne assessoren is een tijdsinvestering, maar het is financieel voordeliger dan het inhuren van externe assessoren. Bovendien draagt het bij aan interne verdieping. Van belang is dat de assessoren naast selectievaardigheden ook een gemeenschappelijke norm ontwikkelen. Hiervoor is geregelde afstemming nodig, bijvoorbeeld door het organiseren van jaarlijkse terugkomdagen voor assessoren waarin over deze normen wordt gepraat.

Het komt ook voor dat kandidaten (ondanks voordracht door eigen directeur) worden afgewezen door de selectie- en adviescommissie. Zij hebben de mogelijkheid om in beroep te gaan en dat kan bijvoorbeeld leiden tot een intern of extern herassessment. Binnen de stichting wordt tevens nagegaan hoe dat komt kandidaten zijn afgewezen. Het aantal kandidaten dat is afgewezen is beperkt (het aandeel ligt altijd onder de 10%). Er zijn ook kandidaten die worden afgewezen met nog een paar ontwikkelpunten (dat is meestal het geval wanneer iemand wordt afgewezen). Op een later moment kunnen deze kandidaten nogmaals een assessment doen.

Stap 5: Terugkoppeling en nazorg

Het besluit/advies van de sollicitatiecommissie wordt doorgaans in een gesprek met de kandidaat teruggekoppeld. Bij de bezochte besturen is veelal ook een bezwarenprocedure ingericht voor leraren die het niet eens zijn met hun afwijzing voor de benoeming in een hogere schaal. Ook worden bij een aantal instellingen nagesprekken gevoerd met kandidaten die zijn afgewezen. Binnen één bestuur voert de algemeen directeur nagesprekken met kandidaten die zijn afwezen. In die gesprekken wordt toegelicht waarom de kandidaten zijn afgewezen. Dit wordt doorgaans gewaardeerd door de afgewezen kandidaten. Volgens de algemeen directeur is het belangrijk om ook zorg te dragen voor de emotionele kant in de afwikkeling van de procedure.

Voorbeeld: benoeming op basis van beoordeling

De sollicitatieprocedure bestaat binnen een bestuur uit een beoordeling door de directeur waarna deze besluit over de voordracht tot benoeming. Deze beoordelingen worden gevoerd naar aanleiding van vacatures voor LB-functies die ontstaan analoog aan de planning voor de invoering van de functiemix (jaarlijkse ronde voor LB-functies) of (incidenteel) na het vacant komen van een bestaande LB-functie. De directeur baseert de beoordeling op de volgende bronnen:

- Eigen inbreng van de kandidaat vanuit diens portfolio of bekwaamheidsdossier;
- Resultaten van de verplichte beoordelingsinstrumenten (competentiescan, lesobservatie, leerling-evaluatie en 360° feedback);
- Eventuele andere documenten uit het bekwaamheidsdossier;
- De eigen waarneming van de directeur.

Een goed gevuld bekwaamheidsdossier draagt bij aan een evenwichtige beoordeling. Minder gunstige scores op verplichte beoordelingsinstrumenten kunnen dan bijvoorbeeld worden gecompenseerd door documenten uit het bekwaamheidsdossier ten aanzien van deze punten. Om de kwaliteit van de beoordelingen te waarborgen hebben directeuren een training gevolgd waarin geoefend is met beoordelingsgesprekken. Er was aandacht voor de hantering van het beoordelingssysteem en voor eigen houding en gedrag. Ook leggen de directeuren de eerste twee jaar hun concept-beoordeling voor aan een collega en vragen om feedback. En de eerste ronde beoordelingen in het kader van de functiemix worden geëvalueerd.

Planning sollicitatieprocedure voor LB-functies opnemen in jaaroverzicht

Een bestuur neemt de sollicitatieprocedures voor LB functies in het kader van de functiemix op in haar jaaroverzicht (de jaarplanning). In het overzicht wordt aangegeven wanneer in het komende schooljaar het profiel (vacature) voor leraar LB wordt opgesteld, wanneer deze op de website van de stichting wordt geplaatst, wanneer de sluitingsdatum voor sollicitaties is en wanneer de gesprekken voor benoeming in LB zullen plaatsvinden.

3.1.7 Inbedding functiemix in personeelsbeleid

Invoering van de functiemix gekoppeld aan de gesprekkencyclus

Om te kunnen beoordelen welke medewerkers voor leraar LB in aanmerking komen en welke medewerkers de potentie hebben zich hiertoe te ontwikkelen, is het van belang om inzicht te hebben in hoe medewerkers functioneren. In hoeverre beschikken medewerkers over de benodigde competenties voor leraar LB (zoals vastgelegd in het functieprofiel voor leraar LB) en wat zijn hun wensen en ambities op dit punt? De gesprekkencyclus is bedoeld om meer en beter zicht te krijgen op de talenten, ambities en mogelijkheden van personeelsleden. In dat kader is de invoering van de functiemix binnen de geïnterviewde besturen doorgaans gekoppeld aan de gesprekkencyclus. De invoering van de functiemix heeft tevens een impuls gegeven aan het professionaliseren van de gesprekkencyclus (zie kader). Ook het gegeven dat binnen de meeste bevraagde besturen een minimum score op de beoordeling één van de criteria is om in aanmerking te komen voor LB, heeft hieraan bijgedragen. Dit vraagt immers om een gedegen beoordelingssystematiek.

Onderzoek bevestigt positief effect van invoering van de functiemix op formele gesprekken

Uit een enquête die medio 2011 is uitgezet onder een panel van werknemers en een panel van schoolleiders en bestuurders blijkt dat een meerderheid van de leraren in het po vindt dat door de invoering van de functiemix formele gesprekken aan belang hebben gewonnen en de beloning meer afhankelijk is geworden van het functioneren en de beoordeling daarvan door de leidinggevende (zie tabel 3.1). Ongeveer de helft van de leerkrachten in het po vindt dat formele gesprekken zinvoller zijn geworden en er meer concrete afspraken worden gemaakt als gevolg van de invoering van de functiemix. Een minderheid van de leerkrachten is van mening dat er door de invoering van de functiemix meer of betere formele gesprekken gehouden. De enquêteresultaten onder schoolleiders en bestuurders laten een vergelijkbaar maar iets positiever beeld zien.

Tabel 3.1: Mening van leraren en schoolleiders/bestuurders in het po over effect van invoering van de functiemix op de formele gesprekkencyclus (% (helemaal) mee eens)

Door de invoering van de functiemix....	Leraren	Schoolleiders en bestuurders
...hebben formele gesprekken aan belang gewonnen	61%	72%
...zijn formele gesprekken zinvoller geworden	49%	52%
...worden er meer formele gesprekken gehouden	37%	42%
...worden er betere formele gesprekken gehouden	32%	41%
...worden er meer concrete afspraken gemaakt tijdens formele gesprekken	50%	62%
...is mijn beloning meer afhankelijk geworden van mijn functioneren en de beoordeling daarvan door mijn leidinggevende	56%	71%

Bron: Stamet, Y. & Scheeren, J. (2011). Formele gesprekken in het onderwijs. Den Haag: SBO.

Eerst gesprekkencyclus goed op orde

Met het oog op de koppeling van de functiemix aan de gesprekkencyclus, heeft één bestuur ervoor gekozen één jaar later te starten met de invoering van de functiemix. Dit jaar is gebruikt om de gesprekkencyclus eerst goed op orde te hebben, de directeuren gereedschappen te geven om goede beoordelingsgesprekken te voeren en ervoor te zorgen dat er op alle scholen eenduidigheid was in systematiek en beoordeling. Dit bestuur heeft de gesprekkencyclus uitgewerkt en gedocumenteerd. In deze systematiek is een koppeling gemaakt tussen de organisatiedoelen en de activiteiten van medewerkers. Er is ook meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in relatie tot het bereiken van de organisatiedoelen. Door de gesprekkencyclus worden de doelstellingen van de school systematisch aan de orde gesteld en hebben medewerkers meer zicht in hun rol in het geheel.

Koppeling met SBL-competenties uit de Wet BIO

In de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden de SBL-competenties uit de Wet BIO vaak als basis gebruikt. Deze competenties zijn vertaald naar gewenst gedrag en opgenomen in formulieren voor het functionerings- en beoordelingsgesprek. Binnen een bestuur heeft bijvoorbeeld een werkgroep het beoordelingsformulier opgesteld aan de hand van de SBL-competenties. Deze competenties zijn door de werkgroep vertaald naar gewenste gedragsaspecten. Door over de inhoud af te stemmen met leraren en door het formulier ter goedkeuring voor te leggen aan de schooldirecteuren, heeft de werkgroep gezorgd voor draagvlak vanuit de organisatie. Op het beoordelingsformulier kunnen leraren op de verschillende gedragsaspecten worden beoordeeld met een onvoldoende (o), voldoende (v) of goed (g). Startbekwame leraren dienen op 75% van deze gedragsaspecten een voldoende (v) te scoren. Vakbekwame leraren dienen op 100% van deze aspecten voldoende (v) te scoren en LB-leraren dienen op 75% van deze aspecten goed (g) te scoren. Een voorbeeld van de vertaling van SBL-competenties naar gewenste gedragsaspecten vindt u in onderstaande figuur:

Pedagogisch competent	O	V	G
Toont in gedrag en taalgebruik respect en waardering voor leerlingen			
Daagt leerlingen uit tot leren (uitdagende leeromgeving)			
Bevordert dat leerlingen zelfstandig en samen kunnen werken			
Hanteert duidelijke en functionele gedrags- en omgangsregels			
De leerkracht signaleert gedrags- of ontwikkelingsproblemen			
Eindoordeel			

Vakinhoudelijk & Didactisch competent	O	V	G
Geeft goed gestructureerd les volgens het afgesproken instructiemodel			
Stemt leerinhouden en handelen af op kinderen en houdt rekening met individuele verschillen			
Is in staat verschillende strategieën voor denken en leren aan te bieden			
Analyseert leerresultaten en is in staat een passend plan van aanpak/handelsplan op te stellen			
Voert een inzichtelijke en overdraagbare groepsadministratie			
Eindoordeel			

Binnen dit bestuur dient nog wel nagedacht te worden over het beoordelen van medewerkers die eenmaal leraar LB zijn. De vraag is of hiervoor hetzelfde formulier gebruikt kan worden, of dat het formulier nog moet worden aangevuld met bepaalde gedragsaspecten.

Schooldirecteuren gereedschappen geven voor het voeren van formele gesprekken

Zoals eerder aangegeven is het in de sector niet erg gebruikelijk om elkaar aan te spreken op het functioneren en onderscheid te maken tussen leraren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat schooldirecteuren het lastig vinden om medewerkers te beoordelen en met hen te praten over hun functioneren. Vooral als het aspecten betreft die medewerkers onvoldoende beheersen. Een goede gesprekkencyclus met bijbehorende formulieren geven daarbij houvast en bevorderen dat schooldirecteuren en medewerkers veel gericht met elkaar in gesprek gaan over het functioneren. Binnen een bestuur hebben directeuren ook een training gevolgd voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Ook in de handleiding voor de invoering van de functiemix in het po wordt het belang van het investeren in de gespreksvaardigheid van schoolleiders onderstreept:

"Het investeren in de gespreksvaardigheid van de schooldirecteuren is van groot belang, zeker in relatie tot de invoering van de functiemix. Het advies dat een sollicitatiecommissie moet geven over het al dan niet benoemen van interne kandidaten in een hogere leraarsfunctie is voor de meesten van hen het eerste oordeel met rechtspositionele gevolgen dat ze moeten nemen. De besluitvorming in de sollicitatiecommissie kan op meer draagvlak rekenen wanneer de directeur als lid van de commissie meer ervaren is in het voeren van functioneringsgesprekken en beoordelingen. Ook de ervaring van leerkrachten met functioneringsgesprekken en beoordelingen verhoogt de acceptatie van het oordeel van de commissie, dat een gerechtvaardigd onderscheid tussen kandidaten moet maken."

Schaalpromotie niet altijd aan de orde in formele gesprekken

Uit de Tussenmeting versterking functiemix 2011 blijkt dat schaalpromotie nog niet altijd aan de orde komt in formele gesprekken. Ongeveer twintig procent van de leraren geeft aan dat dit onderwerp aan de orde komt in een functionerings- of beoordelingsgesprek. Wanneer erover gesproken wordt, leidt dit in ongeveer de helft van de gevallen ook tot concrete afspraken. Deze percentages liggen wel hoger dan vóór de invoering van de functiemix in 2009.⁶

Loskoppeling van beoordelings- en ontwikkelcyclus

Binnen een bestuur is ervoor gekozen om onderscheid te maken tussen enerzijds de ontwikkelcyclus en anderzijds de functionerings- en beoordelingscyclus. De ontwikkelingscyclus (ontwikkelings- en evaluatiegesprekken) met personeelsleden wordt uitgevoerd door de bouwcoördinator. De functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken met personeelsleden worden uitgevoerd door de directeur van de school. Hiervoor is gekozen om (1) verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling meer bij de leerkracht te leggen, (2) de directeur te ontlasten en functie van bouwcoördinator te verrijken en (3) rolverwarring te voorkomen door het splitsen van de coachende rol (ontwikkeling) en de formele rol (functioneren).

Invoering van de functiemix aandachtspunt in gesprekken tussen schooldirecteur en bestuur

Binnen een ander bestuur wordt de invoering van de functiemix meegenomen in de gesprekken die schooldirecteuren hebben met het bestuur. In de gesprekken wordt nagegaan wat het potentieel voor LB is binnen de eigen school en wat ze doen om de targets voor LB binnen hun school op het juiste niveau te krijgen en te houden. Ook proberen ze er bij de selectie van nieuwe medewerkers op te letten dat in ieder geval een deel van deze instroom ook potentie heeft om zich te ontwikkelen tot leraar LB. Hier wordt nog niet bij alle scholen structureel op geselecteerd, maar er wordt aan gewerkt om dat te verbeteren.

3.1.8 Informeren van medewerkers

Draagvlak bevorderen door informatiebijeenkomsten voor medewerkers

Een belangrijk punt bij de invoering van de functiemix is de informatievoorziening en communicatie richting medewerkers. Het is van belang om medewerkers uit te leggen waar de functiemix goed voor is en hen te informeren en op de hoogte te houden van de vorderingen. Het is ook belangrijk om medewerkers in de gelegenheid te stellen om te reageren, vragen te stellen en hun zorgen uit te spreken. In dat kader zijn er binnen verschillende besturen informatiebijeenkomsten voor medewerkers georganiseerd over invoering van de functiemix. Tevens hebben instellingen op andere manieren informatie verstrekt. Zo is binnen één instelling een vakorganisatie op bezoek geweest bij de scholen om vragen van medewerkers over de invoering van de functiemix te beantwoorden. Binnen een ander bestuur is een bijeenkomst georganiseerd voor medewerkers die geïnteresseerd waren in mogelijkheden om benoemd te worden in LB. Weer een ander bestuur geeft individuele medewerkers de gelegenheid om langs te komen voor een gesprek of om hen per mail vragen te stellen. Verder wordt er in het werkoverleg op de scholen over gesproken. Binnen één bestuur heeft de werkgroep de andere directeuren op de hoogte gesteld over invoering van de functiemix en hen ook van presentaties voorzien die ze kunnen gebruiken om medewerkers op hun school te informeren over de invoering van de functiemix. Daarnaast zijn medewerkers schriftelijk geïnformeerd en op de hoogte gehouden over de voortgang bijvoorbeeld via het personeelsblad, schooljournaal, nieuwsbrieven. Binnen

⁶ Graaf, D. de, Berg, E. van den, Dosker, R., Houkes, A., Pass, J. & Volkerink, M. (2011). Tussenmeting versterking functiemix 2011. Amsterdam: SEO. In opdracht van het ministerie van OCW.

één bestuur is aan alle medewerkers een brief met informatie over de invoering van de functiemix naar het huisadres toegestuurd. Door op alle scholen binnen het bestuur dezelfde informatie te geven, wordt ervoor gezorgd dat iedereen ervan kan weten.

3.1.9 Rol van de (G)MR

Positieve, kritische en betrokken (G)MR die serieus genomen wordt door het bestuur

Bij de besturen is de (G)MR vanaf het begin goed geïnformeerd over en betrokken bij de invoering van de functiemix. De (G)MR heeft zelf ook informatie opgehaald bij bestuur en heeft zich laten informeren en ondersteunen door een vakorganisatie over de invoering van de functiemix en de rol van de (G)MR in dit proces.

De (G)MR is vaak ook vertegenwoordigd in de werkgroep die is opgericht voor de invoering van de functiemix. Deze werkgroep heeft een stappenplan voor de invoering van de functiemix opgesteld, of heeft kritisch meegelezen, meegedacht en input geleverd bij het opstellen van een dergelijk plan.

Doorgaans heeft de (G)MR een goede werkrelatie met het bestuur en stelt zich positief kritisch op. Ten aanzien van de invoering van de functiemix hebben ze kritische vragen gesteld en kritisch meegedacht. Gedurende het implementatieproces hebben ze een vinger aan de pols gehouden. Andere aspecten die in de interviews zijn genoemd waarop de (G)MR een rol vervult, betreffen:

- Duidelijke en begrijpelijke informatievertrekking naar de medewerkers over de invoering van de functiemix.
- Bewaking tijdspad. De (G)MR heeft haar zorgen uitgesproken over het hoge percentage LB dat bestuur al op korte termijn moest realiseren en heeft erop toegezien dat er tijdig is begonnen met treffen van voorbereidingen.
- Check op haalbaarheid LB-functie. De (G)MR heeft zich verdiept in de functieomschrijving voor LB en bekeken of dit realistisch en haalbaar is.
- Goedkeuring functieomschrijvingen. De (G)MR is betrokken bij het ontwikkelen van de functiebeschrijvingen en heeft de functieomschrijvingen goedgekeurd.
- Opzetten gesprekkencyclus. De (G)MR heeft invloed gehad op het opzetten van de gesprekkencyclus. De leden hebben de documenten hierover bestudeerd en gecontroleerd of het klopt met de cao.
- Handhaving sollicitatieprocedure. Een (G)MR is betrokken in de discussie over de noodzaak van een sollicitatieprocedure en heeft zich ervoor ingezet dat sollicitatieprocedure wordt gehandhaafd. Een aantal schooldirecteuren binnen deze stichting vroeg zich af of een aparte sollicitatieprocedure wel nodig is. Zij hadden binnen de eigen school al kandidaten op het oog. Bovendien betreft één criterium voor kandidaten voor leraar LB een minimum score bij het beoordelingsgesprek. Er is besloten de sollicitatieprocedure wel te handhaven, omdat anders alles wordt gebaseerd op het oordeel van één persoon; de schooldirecteur. In het kader van de objectiviteit is het wenselijk om meerdere personen in dit besluitvormingsproces te betrekken.
- Vertegenwoordiging in de sollicitatiecommissie. De (G)MR is vertegenwoordigd in de sollicitatiecommissie en is op deze wijze ook betrokken bij de sollicitatieprocedure.

Tips voor en door de (G)MR

- Neem de tijd om je goed te informeren over de invoering van de functiemix en dit te bespreken en erover na te denken. Laat je niet onder druk zetten om te snel een beslissing te nemen.
- Kijk eens bij anderen hoe die het hebben aangepakt. "*Beter goed gejat dan slecht bedacht.*" Hiermee kan je het proces van invoering versnellen.
- Zorg dat je door het bestuur geïnformeerd blijft over stappen in de uitvoering en het verloop.
- Communiceer duidelijk en stel kritische vragen.
- Zorg dat medewerkers vanaf het begin goed geïnformeerd worden over de invoering van de functiemix (ook over criteria voor LB/LC) en ga persoonlijk in gesprek met medewerkers. Zorg dat medewerkers ruimte hebben om reageren. Het is belangrijk dat ze gehoord worden. Bijvoorbeeld via het organiseren van informatiebijeenkomsten voor medewerkers. Voldoende informatie en tijd is nodig voor het creëren van draagvlak.
- Als je iets uitrolt, zorg dan dat het staat. Zorg dat er vooraf goed over nagedacht is en dat het gedegen en zorgvuldig is voorbereid, zodat de uitrol goed verloopt. Een goede implementatie draagt bij aan het creëren van draagvlak.
- Zorg ervoor dat het beleid transparant is en dat het proces gemonitord/geëvalueerd wordt.

3.1.10 Verloop invoering functiemix

Goede voorbeelden en succesverhalen nemen weerstand weg

Hoewel de invoering van de functiemix bij de geïnterviewde scholen en besturen in eerste instantie vrij kritisch werd ontvangen en hiervoor bij medewerkers de nodige weerstand bestond, blijkt dat positieve ervaringen (goede voorbeelden, succesverhalen) en een objectieve en transparante procedure helpen bij het wegnemen van deze weerstand en bijdragen aan een positievere houding van medewerkers ten aanzien van de functiemix.

Beperkte salarisverhoging bij aanvang niet erg motiverend voor leraren

Wat als minder motiverend wordt ervaren is dat aanvankelijk het salarisverschil tussen leraar LA en leraar LB gering is. Medewerkers die van LA naar LB zijn gegroeid, gaan er in het begin financieel maar weinig op vooruit. Dit is niet een motivatie om snel in beweging te komen. Om die reden heeft een bestuur een promotiepremie ingevoerd. Medewerkers die in LB zijn benoemd krijgen een premie. Hiermee zijn ze uiteindelijk weer gestopt, omdat het financieel niet meer haalbaar is.

Binnen één bestuur bleek zelfs dat medewerkers die deeltijd werkten er in eerste instantie iets op achteruit gingen als gevolg van hogere premies die moesten worden betaald. Dit bestuur heeft deze medewerkers hiervoor wel gecompenseerd middels een eenmalige vergoeding. Leraren in LB kunnen wel meer doorgroeien in salaris en maken tussendoor grotere stappen, maar deze financiële voordelen worden pas later merkbaar. Uit interviews komen ook signalen naar voren dat leraren liever worden gecompenseerd in tijd in plaats van geld (een hogere salarisschaal). Zij hebben het doorgaans erg druk en geven aan eerder behoefte te hebben aan extra tijd voor bepaalde activiteiten dan aan extra salaris. In het onderwijs is het van oudsher ook meer gebruikelijk dat medewerkers gecompenseerd worden in tijd en niet in geld.

Invoering verloopt volgens planning, maar de vraag is of dat zo blijft vanwege de krimp

De invoering van de functiemix verloopt bij de geïnterviewde besturen redelijk volgens planning. Geïnterviewden vragen zich wel af of dit zo blijft, omdat zij te maken hebben met dalende leerlingenaantallen. De krimp heeft gevolgen voor de formatie; er zijn immers minder leraren nodig. Binnen de besturen valt een leerkracht LB in dezelfde functiegroep als een leerkracht LA. Dat betekent dat bij afvloeiing leraren LA en LB op dezelfde afvloeiingslijst staan. Dit kan tot gevolg hebben dat binnen een bestuur de verhouding LA en LB verandert als gevolg van (gedwongen) ontslagen door de krimp.

Binnen het ontslagbeleid is het mogelijk om een aparte afvloeiingslijst te maken voor LB-leraren. Hierover dient wel Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) gevoerd te worden. De geïnterviewde besturen hebben doorgaans (nog) geen aparte afvloeiingslijst voor LB-leraren. Bij één bestuur heeft de krimp al gevolgen voor het aantal leraren in LB; een deel van de leraren die in LB is aangesteld, dient te vertrekken als gevolg van de krimp. Besturen die te maken hebben met dalende leerlingenaantallen ontvangen ook minder budget en daardoor wordt het als een grotere belasting ervaren dat zij een deel van de kosten voor de invoering van de functiemix zelf moeten betalen. Een aantal besturen kiest ervoor het aantal leraren in LB aan te passen op basis van de huidige leerlingenaantallen en de bijbehorende formatie. Per jaar zal op basis van actuele leerlingenaantallen gekeken worden hoeveel leraren in LB geworven dienen te worden. Dit kan betekenen dat er de komende jaren minder leraren in LB worden benoemd. Door de invoering van het passend onderwijs is volgens een geïnterviewde ook in toenemende mate behoefte aan gedragsspecialisten in het basisonderwijs. Deze ontwikkeling sluit in principe goed aan bij de invoering van de functiemix. Deze gedragsspecialisten kunnen immers ook in aanmerking komen voor LB. Echter, door de dalende leerlingenaantallen is er op de basisscholen geen ruimte om ambulante begeleiders die in het speciaal onderwijs boventallig zijn geworden aan te stellen als gedragsspecialist.

Kwaliteit belangrijker dan kwantiteit

Binnen een aantal besturen zijn de streefpercentages als richtinggevend of een indicatie gebruikt. Volgens een geïnterviewde is het van belang om de streefpercentages als richtgetallen te zien. Het gaat niet om het behalen van de streefpercentages, maar om de kwaliteit. *"Uitgangspunt moet kwaliteit zijn, anders loop je het gevaar van inflatie op de functie. Er moet niet gekeken worden naar het aantal dienstjaren en het verleden, maar naar het functioneren van medewerkers nu en morgen."* Een andere geïnterviewde geeft daarbij aan niet afgerekend te willen worden door intrekking van de bekostiging als ze het streefpercentage niet halen. Zij willen gaan voor kwaliteit. Het lukt niet om in vier jaar te veranderen van een egalitaire cultuur naar professionele cultuur. *"Je moet eigenlijk naar een systeem waarin je alleen vergoed krijgt wat je bereikt."* Weer een ander bevestigt dit en vindt dat het blijven kijken naar wat nodig is en wat financieel mogelijk is leidend zou moeten zijn.

3.1.11 Opbrengsten van de invoering van de functiemix

Over effect op de mobiliteit zijn de meningen verdeeld

Over het effect van de invoering van de functiemix op de mobiliteit binnen de sector zijn de meningen verdeeld. Een deel van de geïnterviewden heeft wel het idee dat door de invoering van de functiemix de mobiliteit binnen het bestuur is bevorderd en dat leraren sneller een overstap maken naar een andere school. Vacatures voor LB worden binnen meeste besturen inmiddels ook bestuursbreed uitgezet. Zoals een geïnterviewde het omschreef: *"LB vraagt een bepaald werk- en denkniveau van leraren en we hechten er belang aan dat deze leraren ook op andere scholen zijn in te zetten en daar ook als goede leraar kunnen functioneren. Mobiliteit moet mogelijk blijven."* Binnen dit bestuur zijn ze een talentenbank / academie aan het opzetten. De bedoeling is dat leraren LB hier hun deskundigheid ook aanbieden aan andere scholen binnen het bestuur. Binnen één bestuur spelen ook duidelijk andere factoren mee die mobiliteit bevorderen, zoals de afnemende leerlingenaantallen en (dreigende) boventalligheid die ertoe leiden dat leraren (verplicht dan wel vrijwillig) binnen de stichting van school veranderen. Binnen deze stichting wordt het vanuit het bestuur ook gestimuleerd dat leraren niet te lang op dezelfde school en voor dezelfde groep werken. Binnen een ander bestuur leidt invoering van functiemix en functiedifferentiatie nauwelijks tot meer mobiliteit. De vacatures worden meestal ingevuld door leraren die al op de betreffende school werken. In de sollicitatieprocedure is ook vast gelegd dat bij gelijke geschiktheid een leraar van het eigen team de voorkeur heeft.

In een gesprek werd ingebracht dat meer mobiliteit ook nadelige effecten kan hebben. Medewerkers die vaak/snel van school wisselen hebben doorgaans minder binding en zijn minder betrokken bij de school waar ze werken. Een te hoge mobiliteit kan ook ten koste gaan van de consistentie. Als directeur en medewerkers langere tijd op dezelfde school werken, dan vormen zij gezamenlijk het gezicht van de school. Als daar te veel wisselingen in plaats vinden, dan wordt het gezicht van de school minder een duidelijk.

Positieve signalen over bijdrage aan doorbreken van de egalitaire cultuur

De bedoeling van de invoering van de functiemix is onder meer om de egalitaire cultuur in het primair onderwijs - terughoudendheid om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers - te doorbreken. Volgens een deel van de geïnterviewden leidt de invoering van de functiemix inderdaad tot een cultuurverandering. Een geïnterviewde geeft aan dat dit langzaam aan het kantelen is. Daarvoor is veel geduld nodig en moet er veel over gepraat worden. Het kost tijd om te accepteren dat er verschil is tussen medewerkers en dat je daar zelf wat aan kan doen. Binnen een bestuur waar ze een eigen academie hebben, merken ze dat LB leraren zich daar steeds vaker melden omdat ze iets willen doen voor collega's. Er is ook een steeds beter beeld van wat LB leraren de organisatie kunnen brengen (bijvoorbeeld in de vorm van hulp voor collega's en andere scholen). Er is wat dat betreft steeds meer sprake van erkende ongelijkheid. Volgens twee geïnterviewden wordt het door medewerkers wel geaccepteerd dat onderscheid wordt gemaakt. De een zegt hierover: "*Meestal weet iedereen binnen school wel degene aan te wijzen die de volgende keer LB wordt. Dat gunnen ze elkaar ook wel.*" De ander zegt dat het geen probleem is zolang maar duidelijk is waarin de LB-leraren excelleren.

Onderzoek van CNV Onderwijs onder 1.360 leerkrachten in het basisonderwijs bevestigt dit beeld; 77% van de respondenten is van mening dat leerkrachten die over specifieke kwaliteiten beschikken beter beloond mogen worden voor hun werkzaamheden. Tevens is bijna twee derde het ermee eens dat collega's binnen een schoolteam door de invoering van de functiemix in verschillende salarisschalen terecht komen. Deze signalen wijzen erop dat het gelijkheidsdenken in het basisonderwijs aan het veranderen is. Wel denkt 56 procent dat er door de verschillen in salarisschalen spanningen tussen collega's zullen ontstaan.⁷

Leraren worden gestimuleerd om een opleiding te doen...

De invoering van de functiemix draagt bij aan de professionalisering van leerkrachten en daarmee levert het een bijdrage aan kwalitatief beter onderwijs, aldus de geïnterviewden. Het criterium van HBO+ werk- en denkniveau voor leraar LB heeft bevorderd dat meer medewerkers een opleiding zijn gaan doen om dit niveau aan te tonen, bijvoorbeeld door volgen van een HBO master dan wel door het volgen van relevante cursussen en masterclasses. Daarmee wordt het kennisniveau van leerkrachten verhoogd.

... en na te denken over hun loopbaan en competentieontwikkeling

De invoering van de functiemix heeft leerkrachten ertoe aangezet om na te denken over de eigen loopbaan en competenties. Met name oudere medewerkers worden door invoering van de functiemix weer meer gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Medewerkers gaan het normaler vinden dat ze in ontwikkeling zijn en blijven.

Het is duidelijker voor leraren wat van hen wordt verwacht

Voor medewerkers is ook duidelijker geworden wat van hen wordt verwacht. In gesprekken met medewerkers kan duidelijker worden aangegeven welke punten goed gaan en welke punten beter kunnen. Doordat meer gesproken wordt over het functioneren van medewerkers, krijgen ze ook te horen waar ze goed in zijn en wat ze kunnen. Medewerkers merken hierdoor dat ze ertoe doen. Ze voelen zich gewaardeerd. Deze bevestiging en erkenning geeft hen ook vertrouwen.

⁷ <http://www.avsnl/node/8276>

Schooldirecteuren hebben beter beeld van kennis en kunde van leraren

De invoering van de functiemix ook draagt bij aan de professionaliteit van de organisatie. Directeuren worden gedwongen om na te denken wat ze van hun leerkrachten vinden en moeten dat ook objectief kunnen vaststellen (onderbouwen). Zij dienen ook na te denken over hoe ze er als leidinggevende voor kunnen zorgen dat leerkrachten zich ontwikkelen. Ze hebben ook beter zicht op de kennis en kunde van medewerkers en hoe ze dat in kunnen zetten voor de school.

3.2 Uitvoering van de Wet BIO

In deze paragraaf komt de Wet BIO aan de orde. De Wet BIO is reeds in 2006 in werking getreden. Uit de vijf casestudies blijkt echter dat nog niet bij alle geïnterviewde scholen en besturen volledig wordt gewerkt volgens de Wet BIO. Met name het werken met bekwaamheidsdossiers is nog geen gemeengoed. De Wet BIO wordt bij een deel van de besturen als vrij abstract ervaren. Zij hebben moeite met een concrete vertaling van de Wet BIO naar de praktijk. De invoering van de functiemix heeft bij de geïnterviewde instellingen over het algemeen wel een impuls gegeven aan het werken volgens de Wet BIO. Veel instellingen hebben de invoering van de functiemix aangegrepen om hun gesprekkencyclus verder te professionaliseren en hebben de SBL-competenties daarbij als basis gebruikt. Ook bij het opstellen van de functieprofielen voor leraren LB wordt gebruik gemaakt van de SBL-competenties. Verder blijkt dat leraren die solliciteren naar de functie van leraar LB vaker (deels) een bekwaamheidsdossier hebben.

Hieronder wordt nader ingegaan op hoe in de vijf casestudies de invoering van de Wet BIO verloopt en de Wet BIO is doorvertaald naar het personeelsbeleid. Achtereenvolgens komen aan de orde de bekwaamheidseisen (paragraaf 3.2.1), het bekwaamheidsonderhoud (paragraaf 3.2.2) en de bekwaamheidsdossiers (paragraaf 3.2.3). In paragraaf 3.2.4 komt de samenhang tussen de functiemix en de Wet BIO aan de orde. De resultaten uit de vijf casestudies zijn aangevuld met resultaten uit de evaluatie van de Wet BIO.

3.2.1 Bekwaamheidseisen: SBL-competenties

SBL-competenties als basis voor gesprekkencyclus en functieprofielen

Op de door ons bezochte scholen en besturen zijn de SBL-competenties over het algemeen gebruikt bij:

- het (verder) vormgeven van de functionerings- en beoordelingsgesprekken en de bijbehorende formulieren en
- het opstellen van de functieprofielen voor leraar LA en leraar LB.

Eén geïnterviewde zegt hierover: *"Hierdoor is ons referentiekader verbreed en daardoor wordt tegenwoordig niet alleen gekeken naar vaardigheden van leraren voor de klas, maar ook naar hoe ze omgaan met collega's, ouders en externe deskundigen en naar de bijdrage aan organisatie e.d."* De competenties worden volgens een geïnterviewde ook gebruikt bij klassenbezoeken. De Wet BIO biedt een kader door het formuleren van bekwaamheidseisen. Zoals een bestuurder het formuleerde: *"Het is goed om met elkaar af te spreken waarover we het hebben."*

Ook uit de evaluatie van de Wet BIO blijkt dat veel scholen de Wet BIO hebben aangegrepen om de gesprekkencyclus te verbeteren en meer te structureren op basis van de bekwaamheidseisen. Op scholen waar reeds een integraal personeelsbeleid

aanwezig was, heeft de Wet BIO echter een beperkte en vooral cosmetische toegevoegde waarde gehad (gebruik van de terminologie uit de bekwaamheidseisen).⁸

1.2.2 Bekwaamheidsonderhoud

Bekwaamheidsonderhoud aan de orde in gesprekkencyclus

Het bekwaamheidsonderhoud is evenals de SBL-competenties ingebed in het personeelsbeleid via de gesprekkencyclus. In de gesprekken is aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en worden met hen afspraken gemaakt over training en opleiding. Daarbij wordt bij een aantal besturen ook expliciet aangegeven dat het school- en bestuursplan input vormen voor de gesprekkencyclus. Zo kan de ontwikkeling van medewerkers worden afgestemd op de behoeften binnen de school en het bestuur. Het idee is dat scholing en opleiding van een individuele medewerker iets toevoegt binnen de school. Het verplichte bekwaamheidsonderhoud draagt volgens een geïnterviewde bij aan de verdere professionalisering en de status van het beroep. Leraren dienen, net als bijvoorbeeld artsen en advocaten, hun competenties te onderhouden.

Bekwaamheidsonderhoud niet altijd gerelateerd aan bekwaamheidseisen

Uit de evaluatie van de Wet BIO blijkt dat scholing nog niet altijd wordt gerelateerd aan de bekwaamheidseisen. Als redenen worden genoemd dat (1) schoolleiders en leraren moeite hebben om uitkomsten van functionerings- en beoordelingsgesprekken te vertalen naar competentiegericht bekwaamheidsonderhoud en dat (2) scholing en beslissingen over scholing vaak in teamverband worden genomen, waardoor individuele competenties minder centraal staan. In casestudies die in het kader van de evaluatie zijn uitgevoerd zijn wel voorbeelden aangetroffen van scholen waar scholing werd bepaald aan de hand van competentieprogramma's. Met deze programma's wordt onder meer op basis van instrumenten als 360 graden feedback en zelfreflectie competenties van leraren gemeten. Op basis daarvan wordt vervolgens benodigde scholing vastgesteld om specifieke competenties verder te ontwikkelen.⁹

3.2.3 Bekwaamheidsdossiers

Werken met bekwaamheidsdossiers is nog beperkt

Het werken met bekwaamheidsdossiers is nog geen gemeengoed bij de geïnterviewde instellingen. Hoewel alle medewerkers een dergelijk dossier dienen te hebben, blijkt dat in de praktijk doorgaans niet het geval te zijn. Binnen de meeste besturen is het wel voorgescreven, maar wordt het niet gecontroleerd. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor bijhouden van dossier. Dit wordt ook richting medewerkers gecommuniceerd, maar het gebeurt nog niet overal structureel.

Ook uit de evaluatie van de Wet BIO blijkt dat de meerderheid van de leraren nog geen bekwaamheidsdossier heeft. Bij veel scholen is volgens het onderzoek wel een begin gemaakt met het gebruik van bekwaamheidsdossiers, maar het zijn veelal nog geen levende documenten die structureel worden bijgehouden en die richting geven aan het bekwaamheidsonderhoud van leraren. Het werken met ontwikkelde of aangekochte formats voor bekwaamheidsdossiers helpt leraren om het bekwaamheidsdossier te vullen en bij te houden. Ook het voeren van een bewust personeelsbeleid dat is gericht op professionaliteit en bekwaamheidsontwikkeling van medewerkers bevordert actief

⁸ Ecorys (2011). Evaluatie Wet op de beroepen in het onderwijs. Eindrapport. Rotterdam: Ecorys. In opdracht van het ministerie van OCW.

⁹ Ecorys (2011). Evaluatie Wet op de beroepen in het onderwijs. Eindrapport. Rotterdam: Ecorys. In opdracht van het ministerie van OCW.

gebruik van bekwaamheidsdossiers. Door systematisch aandacht te geven aan het bekwaamheidsdossier wordt bevorderd dat het dossier geregeld wordt bijgewerkt.¹⁰

Bekwaamheidsdossiers bevorderen nadenken over eigen kunnen en ontwikkeling

Het opstellen van een bekwaamheidsdossier heeft volgens geïnterviewden meerwaarde. Het zet leraren aan om na te denken over hun eigen kunnen en de eigen ontwikkeling. Medewerkers beseffen hierdoor ook wat ze allemaal hebben gedaan en over welke kennis en vaardigheden ze beschikken. Het bijhouden van je CV, solliciteren en het nadenken over eigen competenties zijn activiteiten waar leraren voorheen nooit echt mee bezig zijn geweest. Verder hebben leraren ook een bekwaamheidsdossier nodig als ze naar een andere school willen buiten het eigen bestuur. Het nadeel is dat het opstellen en bijhouden van een bekwaamheidsdossier voor leraren wel weer een extra administratieve handeling is.

Scholen verschillen in de mate waarin met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt

Er zijn binnen de geïnterviewde besturen verschillen tussen scholen in de mate waarin met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt. Bij enkele scholen hebben wel alle medewerkers een bekwaamheidsdossier. Bij een school, bijvoorbeeld, dienen medewerkers in het kader van gesprekkencyclus hun bekwaamheidsdossier bijhouden. De schooldirecteur stelt het gesprek met medewerkers uit als blijkt dat zij hun bekwaamheidsdossier niet hebben bijgewerkt. Verder geven enkele geïnterviewden aan dat medewerkers die net van de pabo komen meer gewend zijn om een bekwaamheidsdossier bij te houden.

Voorbeeld: opstellen bekwaamheidsdossier via train de trainer concept

Binnen één bestuur hebben ze een plan gemaakt om ervoor te zorgen dat alle medewerkers op korte termijn (eind 2012) een bekwaamheidsdossier hebben. Eerst leren alle schooldirecteuren en IB-ers via het train de trainer concept hoe ze een bekwaamheidsdossier moeten vullen. Hiervoor is door het bestuur een dag/datum vastgesteld. Vervolgens gaan deze schooldirecteuren en IB-ers hun medewerkers op school leren hoe ze hun bekwaamheidsdossier moeten vullen. Hiervoor is eveneens een dag/datum vastgesteld. Het is de bedoeling dat aan het einde van die dag alle medewerkers een gevuld dossier hebben. Medewerkers zijn hier vooraf over geïnformeerd en hebben de opdracht gekregen om hun CV hiervoor alvast bij te werken. De bekwaamheidsdossiers zijn digitaal (wat uniformiteit van de dossiers bevordert) en ondergebracht binnen het administratiesysteem waar de scholen mee werken. Het idee is dat daarna binnen het bestuur een talentenbank wordt opgezet, zodat ze medewerkers binnen de stichting optimaal in kunnen zetten op hun specifieke talenten. Een voorbeeld is dat leraren van een school collega's op andere scholen binnen de stichting helpen met opbrengstgericht werken. Dit maakt dat talenten van medewerkers gezien worden en dat medewerkers trots zijn op zichzelf en wat ze kunnen bijdragen.

3.2.4 Samenhang tussen functiemix en Wet BIO

Invoering van de functiemix draagt bij aan invulling van de Wet BIO

De Wet BIO wordt bij een deel van de besturen als vrij abstract ervaren. Zij hebben moeite met een concrete vertaling van de Wet BIO naar de praktijk. Bij een aantal besturen heeft de invoering van de functiemix bijgedragen aan een betere invulling van de Wet BIO via de gesprekkencyclus. Zoals reeds in paragraaf 3.1.7 staat beschreven heeft de invoering van de functiemix een impuls gegeven aan het professionaliseren van de gesprekkencyclus. Daarbij zijn de SBL-competenties uit de Wet BIO vaak als basis gebruikt voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en ontwikkelen van standaard formulieren voor deze gesprekken.

¹⁰ Ecorys (2011). Evaluatie Wet op de beroepen in het onderwijs. Eindrapport. Rotterdam: Ecorys. In opdracht van het ministerie van OCW.

Invoering van de functiemix bevordert gebruik van bekwaamheidsdossier

Door de invoering van de functiemix hebben ook meer medewerkers (deels) een bekwaamheidsdossier. Medewerkers die solliciteren naar de functie van leraar LB dienen binnen een aantal besturen ook een portfolio op te stellen of hun bekwaamheidsdossier voor te leggen. Dit komt overeen met bevindingen uit de evaluatie van de Wet BIO.¹¹ Ook daarin wordt geconcludeerd dat leraren die in het kader van de functiemix in aanmerking willen komen voor benoeming in een hogere schaal vaak wel een bekwaamheidsdossier hebben. Het bekwaamheidsdossier en de bekwaamheidseisen bieden voor deze leraren een kader om hun bekwaamheden aan te tonen en om ontwikkelplannen op te stellen waardoor ze voor benoeming in een hogere schaal in aanmerking komen.

3.3 Conclusies

Houding ten aanzien van de invoering van de functiemix

- De meeste geïnterviewden zien de invoering van de functiemix als kans voor leraren (biedt leraren meer carrièremogelijkheden, stimuleert opleiding en ontwikkeling van leraren, zet leraren aan tot nadenken over eigen ontwikkeling, vorm van waardering voor leraren) en voor de organisatie (goed lesgeven belonen en goede leraren binden aan lesgeven, bepaalde kennis in huis te halen, draagt bij aan zakelijkheid/bedrijfsmatig werken).
- Toch hebben zij ook de nodige vraagtekens en kritische noten bij de invoering van de functiemix. Zo was vooraf de verwachting dat de invoering tot terughoudendheid en weerstand zal leiden vanuit medewerkers. De tot op het schoolniveau vastgestelde streefpercentages worden als dwingend (en op kleine scholen ook als knelpunt) ervaren. Ook de hoge streefpercentages (40% LB in 2014) en het korte tijdspad voor invoering worden als punt van zorg genoemd. Verder wordt de verwachte eigen financiële bijdrage met name op instellingen die te maken hebben met dalende leerlingenaantallen als een belasting ervaren. Een ander punt waar de geïnterviewden vooraf hun vragetekens bij hadden, betrof de vraag hoe je bepaalt wie voor LB in aanmerking komt.

Aanpak voor invoering van de functiemix

- Op de bezochte onderwijsinstellingen is de invoering van de functiemix doorgaans structureel en systematisch aangepakt. Er is een werkgroep opgericht, die heeft meegedacht over en/of meegewerkt aan het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix binnen het bestuur. Door deze werkgroep samen te stellen uit alle geledingen is gezorgd voor draagvlak binnen de organisatie. Voor het opzetten van een procedure voor de invoering van de functiemix zijn bij de bezochte instellingen doorgaans een functieprofiel, criteria en een sollicitatieprocedure voor voor leraar LB/LC opgesteld. Tevens is aandacht besteed aan de inbedding in personeelsbeleid en aan het informeren van medewerkers. De resultaten van deze activiteiten zijn meestal vastgelegd in een invoeringsplan of beleidsnotitie.
- Ten aanzien van het opstellen van een functieprofiel voor leraar LB hanteert het merendeel van de geïnterviewde besturen de voorbeeldfunctie leraar basisonderwijs LB die is opgenomen in de CAO-PO en heeft deze opgenomen in het eigen functieboek. Binnen één bestuur is ervoor gekozen om hiervan af te wijken. Dit bestuur heeft zelf een functieprofiel opgezet aan de hand van zeven beroepsrollen (gebaseerd op de SBL-competenties) en daaraan gebonden resultaatgebieden. Het bestuur heeft daarbij gekozen voor de invalshoek van extra rollen in plaats van het noemen van specifieke taken of vakspecialisten zoals in de landelijke voorbeeldfunctie. De keuze voor een brede functie in plaats van een vakspecialisme

¹¹ Ecorys (2011). Evaluatie Wet op de beroepen in het onderwijs. Eindrapport. Rotterdam: Ecorys. In opdracht van het ministerie van OCW.

staat ook als optie beschreven in de handleiding voor de invoering van de functiemix in het po.

- Bij het opstellen van criteria voor leraar LB/LC is bij de bezochte besturen meestal uitgegaan van de criteria zoals vastgelegd in de CAO PO, aangevuld met criteria die specifiek zijn opgesteld door de instelling. Eén criterium voor leraar LB dat door verschillende besturen zelf is opgesteld, betreft een minimum score op het beoordelingsgesprek. Verder komt in de interviews naar voren dat een aantal besturen problemen ervaart met de interpretatie van het criterium hbo+ werk- en denkniveau, zoals vastgelegd in de CAO PO.
- Invoering van de functiemix heeft binnen de meeste instellingen geleid tot een discussie over de positie van de intern begeleiders (IB-ers). Binnen de meeste geïnterviewde instellingen was IB-er vóór invoering van de functiemix geen aparte functie, maar werden werkzaamheden voor IB-ers belegd als taken bij medewerkers. Deze discussie heeft over het algemeen geresulteerd een aparte functie voor de IB-er. Zij hoeven daardoor niet te voldoen aan het criterium om tenminste 50% van de tijd voor de klas te staan, zoals dat geldt voor de leraar LB.
- Binnen de bezochte besturen is de nodige aandacht geweest voor opstellen van een objectieve en transparante sollicitatieprocedure voor leraar LB/LC. Deze sollicitatieprocedure bestaat doorgaans uit de volgende stappen:
 1. Het bepalen van vacatureruimte en de invulling hiervan op basis van de schoolontwikkeling en de teamsamenstelling en opstellen van een passende vacature.
 2. Het binnen het bestuur gelijktijdig openstellen van de vacatures. Eventueel kan ervoor gekozen worden om de eerste ronde alleen op schoolniveau uit te zetten (om niet te veel onrust te veroorzaken, draagvlak te creëren, eerst iedereen op de eigen school een kans te geven, en om de procedure te testen) en daarna op bestuursniveau.
 3. Leraren solliciteren naar vacature voor leraar LB door het schrijven van een sollicitatiebrief en CV. Bij sommige van de bezochte instellingen dienen kandidaten aanvullend een portfolio op te stellen of wordt gevraagd naar hun bekwaamheidsdossier .
 4. De sollicitatiecommissie gaat vervolgens na of de kandidaten voldoen aan de gestelde criteria en voert vervolgens gesprekken met kandidaten. Aandachtspunt hierbij is de samenstelling van de begeleidingscommissie. Door deze samen te stellen uit meerdere personen binnen het bestuur (dus niet alleen de eigen directeur) kan de legitimatie van en het draagvlak voor de beslissing van de sollicitatiecommissie worden vergroot.
 5. Terugkoppeling van de uitkomst in een gesprek met de sollicitant. Aandachtspunt daarbij is de nazorg voor kandidaten die worden afgewezen.
- De invoering van de functiemix is binnen de geïnterviewde besturen over het algemeen gekoppeld aan de gesprekkencyclus. Via de gesprekkencyclus kunnen instellingen inventariseren welke medewerkers voor leraar LB in aanmerking komen of potentie hebben zich hiertoe te ontwikkelen. De invoering van de functiemix heeft in dat kader een impuls gegeven aan het professionaliseren van de gesprekkencyclus binnen de instellingen. Ook het door besturen zelf geformuleerde criterium dat kandidaten een minimum score op hun beoordeling dienen te hebben om in aanmerking te komen voor LB heeft hieraan bijgedragen. Dit behoeft immers een goed functionerende beoordelingssystematiek. Voor de invoering van de functiemix is het van belang dat instellingen eerst de gesprekkencyclus goed op orde hebben, de schooldirecteuren gereedschappen geven om goede beoordelingsgesprekken te voeren en ervoor te zorgen dat er op alle scholen eenduidigheid is in systematiek en beoordeling. In de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden de SBL-competenties uit de Wet BIO vaak als basis gebruikt. Deze competenties zijn vertaald naar gewenst gedrag en opgenomen in formulieren voor het functionerings- en beoordelingsgesprek.
- Een belangrijk punt bij de invoering van de functiemix is de informatievoorziening en communicatie richting medewerkers. Het is van belang om medewerkers uit te leggen

waar de functiemix goed voor is, hen op de hoogte te houden van de vorderingen en hen in de gelegenheid te stellen om te reageren, vragen te stellen en hun zorgen uit te spreken. Medewerkers zijn op verschillende manieren geïnformeerd. Zo hebben de onderwijsinstellingen hiertoe over het algemeen informatiebijeenkomsten georganiseerd.

- Bij de besturen is de (G)MR vanaf het begin goed geïnformeerd over en betrokken bij de invoering van de functiemix. Vaak is de (G)MR vertegenwoordigd in de werkgroep die is opgericht voor de invoering van de functiemix. De (G)MR heeft zelf ook informatie opgehaald bij bestuur en heeft zich laten informeren en ondersteunen door een vakorganisatie over de invoering van de functiemix en de rol van de (G)MR in dit proces. Bij de bezochte besturen heeft de (G)MR over het algemeen een goede werkrelatie met het bestuur en stelt zij zich positief kritisch op (o.a. door kritische vragen te stellen en kritisch mee te denken). Gedurende het implementatieproces hebben ze een vinger aan de pols gehouden.

Verloop en opbrengsten van de invoering van de functiemix

- Als gekeken wordt naar het verloop van de invoering van de functiemix, dan blijkt dat deze bij de geïnterviewde besturen redelijk volgens planning verloopt. Positieve ervaringen (goede voorbeelden, succesverhalen) met de invoering van de functiemix en een objectieve en transparante procedure dragen bij aan het wegnemen van weerstand en een positievere houding van medewerkers ten aanzien van de functiemix. Waar besturen wel tegen aan liepen, was dat medewerkers die zijn benoemd in LB er in eerste instantie financieel nauwelijks op vooruit te gaan, of er zelfs iets op achteruit gaan. De positieve effecten van de benoeming in een hogere schaal zijn doorgaans pas na enige tijd merkbaar. Verder blijkt een deel van de medewerkers meer behoefte te hebben aan compensatie in tijd; vanwege de ervaren werkdruk hebben zij eerder behoefte te hebben aan extra tijd voor bepaalde activiteiten dan aan extra salaris. Ander punt is dat besturen de streefpercentages doorgaans als richtinggevend of een indicatie gebruiken. De kwaliteit en kijken naar dat wat een instelling nodig heeft, is leidend en niet het behalen van de streefpercentages.
- Hoewel de invoering van de functiemix tot nu toe redelijk volgens planning verloopt, vragen de geïnterviewde besturen zich af of dit zo blijft aanhouden. Verschillende besturen hebben te maken met dalende leerlingenaantallen en dit heeft gevolgen voor de formatie. Aangezien een leerkracht LB bij de geïnterviewde besturen in dezelfde functiegroep valt als een leerkracht LA, kan de verhouding LA en LB veranderen in geval van (gedwongen) ontslagen door de krimp. Door de krimp ontvangen besturen ook minder budget en daardoor wordt het als een grotere belasting ervaren dat zij een deel van de kosten voor de invoering van de functiemix zelf moeten betalen. Een aantal besturen kiest er dan ook voor het aantal leraren in LB aan te passen op basis van de huidige leerlingenaantallen en de bijbehorende formatie.
- Een van de bedoelingen van de functiemix is het doorbreken van de egalitaire cultuur binnen het primair onderwijs. Uit de interviews komen positieve signalen naar voren over de bijdrage van de invoering van de functiemix aan het doorbreken van de egalitaire cultuur binnen de organisatie. Er is steeds meer sprake van erkende ongelijkheid. Door de functiemix worden leraren ook gestimuleerd om na te denken over hun loopbaan en competentieontwikkeling en om een opleiding te doen. Doordat meer gesproken wordt over het functioneren van medewerkers, weten medewerkers ook beter wat van hen verwacht wordt en waar ze goed in zijn. En schoolleiders hebben hierdoor een beter beeld van de kennis en kunde van hun leraren. Over het effect van de functiemix op de mobiliteit zijn de meningen verdeeld.

Het werken volgens de Wet BIO

- De Wet BIO biedt voor de besturen een kader door het formuleren van bekwaamheidseisen. Bij de door ons bezochte scholen en besturen zijn de SBL-competenties over het algemeen gebruikt als basis voor de inrichting van

gesprekkencyclus (inclusief bijbehorende formulieren) en het opstellen van functieprofielen voor leraar LA en leraar LB.

- Het bekwaamheidsonderhoud is, evenals de SBL-competenties, doorgaans ingebed in het personeelsbeleid via de gesprekkencyclus. In de gesprekken is aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en worden met hen afspraken gemaakt over training en opleiding. Daarbij wordt bij een aantal besturen ook expliciet aangegeven dat het school- en bestuursplan input vormen voor de gesprekkencyclus. Zo kan de ontwikkeling van medewerkers worden afgestemd op de behoeften binnen de school en het bestuur.
- Het werken met bekwaamheidsdossiers is echter nog geen gemeengoed bij de geïnterviewde instellingen. Binnen de meeste besturen wordt niet gecontroleerd of medewerkers een dergelijk dossier hebben en bijhouden. Binnen de geïnterviewde besturen zijn er ook de nodige verschillen tussen scholen in de mate waarin met bekwaamheidsdossiers wordt gewerkt. Binnen één bestuur is het plan dat alle medewerkers op korte termijn een bekwaamheidsdossier hebben. Dit gebeurt via het train-de-trainer concept. Eerst leren alle schooldirecteuren en IB-ers in een training hoe ze een bekwaamheidsdossier moeten vullen. Vervolgens geven deze schooldirecteuren en IB-ers deze training aan hun medewerkers op school. Het is de bedoeling dat aan het einde van die training alle medewerkers een gevuld dossier hebben. Een volgende stap is dat onderwijsinstellingen de bekwaamheidsdossiers inbedden in de gesprekkencyclus, waardoor deze meer structureel worden bijgehouden.
- Het opstellen van een bekwaamheidsdossier heeft volgens de geïnterviewden meerwaarde. Het zet leraren aan om na te denken over hun eigen kunnen en de eigen ontwikkeling. Het nadeel is dat het opstellen en bijhouden van een bekwaamheidsdossier voor leraren wel weer een extra administratieve handeling is.
- De Wet BIO wordt bij een deel van de besturen als vrij abstract ervaren. Zij hebben moeite met een concrete vertaling van de Wet BIO naar de praktijk. De invoering van de functiemix heeft bij een aantal besturen via de professionalisering van de gesprekkencyclus bijgedragen aan een betere invulling van de Wet BIO. De SBL-competenties uit de Wet BIO worden vaak als basis gebruikt voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en ontwikkelen van standaard formulieren voor deze gesprekken. Door de invoering van de functiemix hebben ook meer medewerkers (deels) een bekwaamheidsdossier. Medewerkers die solliciteren naar de functie van leraar LB dienen binnen een aantal besturen ook hun bekwaamheidsdossier voor te leggen.

BIJLAGE I TABELLEN ENQUETE SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

In deze bijlage staan de resultaten van de enquête onder schoolleiders en bestuurders weergegeven. De gegevens zijn tevens uitgesplitst naar besturen en grote middelgrote en kleine scholen.

Tabel B1.1: Welke stappen heeft uw instelling ondernomen in het kader van de invoering van de functiemix?

	Klein (N=252)	Middel (N=316)	Groot (N=332)	Bestuur (N=171)	Totaal (N=1.071)
Informereren/voorlichten van directeuren en/of medewerkers over invoering van de functiemix	84%	87%	86%	98%	88%
Opstellen van functie-eisen en/of functiebeschrijvingen voor leraar LB/LC	80%	86%	92%	95%	88%
Benoemen van medewerker(s) in een hogere leraarsfunctie (in het kader van de functiemix)	74%	80%	87%	93%	82%
Opstellen van de sollicitatieprocedure	71%	72%	85%	86%	77%
Sollicitatiegesprekken voeren	66%	72%	82%	84%	75%
Creëren van draagvlak onder directeuren en/of medewerkers voor de invoering van de functiemix	60%	74%	68%	90%	71%
Berekenen formatieve en/of financiële gevolgen van de functiemix	58%	66%	66%	80%	66%
Openstellen van vacature(s) voor hogere leraarsfuncties (in het kader van de functiemix)	55%	60%	71%	77%	64%
Opstellen van een (meerjaren) formatieplan voor de instelling	50%	57%	60%	64%	57%
Aanpassen van het functieboek	45%	54%	56%	78%	56%
Aanpassen van de gesprekkencyclus rond functioneren en belonen	46%	41%	47%	46%	45%
In kaart brengen van ontwikkelbehoefte van personeel	41%	46%	42%	50%	44%
Aanpassen van het personeels/HRM-beleid	30%	33%	34%	47%	35%
Mijn instelling heeft (nog) geen stappen ondernomen	2%	1%	0%	1%	1%

Tabel B1.2: Heeft uw instelling bij het opstellen van functie-eisen en het samenstellen van het takenpakket voor leraarsfuncties LB voor bo / LC voor s(b)o rekening gehouden met ... (% ja)

	Klein (N=203)	Middel (N=273)	Groot (N=307)	Bestuur (N=164)	Totaal (N=947)
... de wijze waarop LB/LC leraren kunnen bijdragen aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit van de instelling	76%	86%	88%	92%	85%
... de ontwikkel- en speerpunten van uw instelling	70%	76%	81%	82%	77%
... toekomstige ontwikkelingen in de in- door- en uitstroom van het personeel	57%	60%	60%	54%	58%

* Alleen beantwoord als instelling heeft aangegeven dat functie-eisen en/of functiebeschrijvingen voor leraar LB/LC zijn opgesteld

Tabel B1.3: Tegen welke problemen is uw instelling aangelopen bij de invoering van de functiemix?

	Klein (N=169)	Middel (N=218)	Groot (N=216)	Bestuur (N=152)	Totaal (N=755)
Onvoldoende gekwalificeerd personeel in dienst voor benoeming in een hogere functie i.h.k.v. de functiemix	30%	32%	30%	51%	34%
Moelijkheden met het opstellen van functieomschrijvingen voor LB/LC functies voor de eigen instelling	11%	7%	7%	6%	8%
Problemen met legitimatie en draagvlak bij het kiezen van de meest geschikte kandidaat voor benoeming in een hogere functie	19%	17%	15%	16%	17%
Problemen met de positie van de intern begeleider(s) en/of bouwcoördinator(en)	34%	42%	37%	48%	40%
Beperkte mogelijkheden voor functiedifferentiatie binnen de instelling	36%	23%	23%	25%	27%
Problemen met inpassing functiemix in taakbeleid (herverdeling van taken)	16%	23%	21%	17%	20%
Onvoldoende aanvullende financiële middelen voor de invoering van de functiemix	40%	41%	36%	52%	41%
De korte termijn waarmee de functiemix moet worden ingevoerd	30%	29%	25%	28%	28%
Veel parttimers in dienst voor wie benoeming in een hogere functie moeilijk te combineren is met thuissituatie (bijv. geen tijd voor opleiding, weinig ruimte voor extra taken, blijven liever in LA)	39%	43%	43%	57%	44%
Anders	17%	19%	20%	31%	21%

* Alleen beantwoord als instelling heeft aangegeven tegen knelpunten te zijn aangelopen bij de invoering van de functiemix

Tabel B1.4: In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? (% (helemaal) mee eens)

	Klein (N=247)	Middel (N=313)	Groot (N=332)	Bestuur (N=170)	Totaal (N=1.062)
Ik vind het een goede ontwikkeling dat leraren die over specifieke kwaliteiten beschikken benoemd kunnen worden in een hogere functie met meer verantwoordelijkheden, zwaardere eisen en hogere salarisschaal	80%	86%	87%	95%	86%
Ik ervaar de invoering van de functiemix als een verplichting	75%	74%	70%	71%	73%
Ik promoot de invoering van de functiemix binnen mijn instelling	64%	69%	77%	86%	72%
Binnen het bestuur/management is een breed draagvlak voor de invoering van de functiemix	64%	72%	74%	73%	71%
De invoering van de functiemix heeft een duidelijke meerwaarde voor mijn instelling	46%	53%	60%	72%	56%
Medewerkers hebben er bezwaar tegen dat er salarisverschillen ontstaan door het toepassen van de functiemix	46%	46%	43%	40%	44%
Binnen mijn instelling heeft de invoering van de functiemix een hoge prioriteit	27%	32%	38%	50%	35%
Onder mijn medewerkers is een breed draagvlak voor de invoering van de functiemix	26%	31%	34%	38%	31%

Tabel B1.5: Onderneemt u/uw instelling de volgende activiteiten? (% ja)

	Klein (N=247)	Middel (N=313)	Groot (N=332)	Bestuur (N=170)	Totaal (N=1.062)
Ik wijs mijn medewerkers op de mogelijkheden die de invoering van de functiemix biedt	93%	95%	98%	96%	96%
Met leraren die een hogere leraarsfunctie ambiëren, zijn/worden afspraken gemaakt over scholing en ontwikkeling	76%	79%	88%	89%	82%
Mijn instelling heeft geïnventariseerd welke leraren een hogere leraarsfunctie ambiëren	74%	72%	68%	67%	71%
Mijn instelling wijst bij de werving van nieuwe leerkrachten op de doorgroei mogelijkheden die de invoering van de functiemix biedt	60%	58%	66%	62%	62%
Mijn instelling gebruikt de doorgroei mogelijkheden die de invoering van de functiemix biedt om goede leerkrachten te behouden	56%	60%	62%	70%	61%

Tabel B1.6: In hoeverre is er binnen uw instelling overeenstemming over... (% redelijke/hoge mate)

	Klein (N=203)	Middel (N=273)	Groot (N=307)	Bestuur (N=164)	Totaal (N=947)
... de functie-eisen voor leraarsfuncties LB voor bo / LC voor s(b)o	85%	89%	89%	98%	90%
... het takenpakket voor leraarsfuncties LB voor bo / LC voor s(b)o	74%	79%	84%	96%	82%

* Alleen beantwoord als instelling heeft aangegeven dat functie-eisen en/of functiebeschrijvingen voor leraar LB/LC zijn opgesteld

Tabel B1.7: In welke mate verwacht u dat de invoering van de functiemix bijdraagt aan... (% in hoge/redelijke mate)

	Klein (N=247)	Middel (N=313)	Groot (N=332)	Bestuur (N=170)	Totaal (N=1.062)
... een betere beloning voor leerkrachten	41%	45%	46%	53%	46%
... meer loopbaanmogelijkheden voor leerkrachten	41%	53%	55%	66%	52%
... meer focus in de loopbaanontwikkeling voor leerkrachten	46%	52%	54%	65%	53%
... een beter imago van het leraarsberoep	29%	33%	36%	35%	33%
... de verdere professionalisering van lerarenteams	56%	60%	64%	71%	62%
... het verbeteren van de onderwijskwaliteit	54%	61%	62%	74%	61%
... de professionalisering van het personeelsbeleid	60%	60%	64%	60%	61%
... het vergroten van de mobiliteit tussen scholen	20%	22%	17%	26%	21%
... betere leeropbrengsten	38%	42%	46%	57%	45%

Tabel B1.8: In hoeverre heeft de functiemix functiedifferentiatie binnen uw instelling beïnvloed?

	Klein (N=247)	Middel (N=313)	Groot (N=332)	Bestuur (N=170)	Totaal (N=1.062)
De invoering van de functiemix heeft ervoor gezorgd dat mijn instelling is begonnen met functiedifferentiatie	60%	64%	58%	56%	60%
Mijn instelling deed al aan functiedifferentiatie, maar door de invoering van functiemix heeft dit een extra impuls gekregen	16%	18%	26%	32%	22%
Mijn instelling deed al aan functiedifferentiatie en de invoering van functiemix heeft dat niet verder gestimuleerd	8%	8%	11%	7%	9%
De invoering van de functiemix heeft er niet voor gezorgd dat binnen mijn instelling is begonnen met functiedifferentiatie	17%	9%	6%	4%	10%

Tabel B1.9: Draagt de invoering van de functiemix naar uw idee bij aan het doorbreken van de terughoudendheid in het primair onderwijs om elkaar aan te spreken en te beoordelen en om onderscheid te maken tussen medewerkers?

	Klein (N=247)	Middel (N=313)	Groot (N=332)	Bestuur (N=170)	Totaal (N=1.062)
Nee	47%	51%	43%	36%	45%
Ja	24%	25%	33%	42%	30%
Weet niet	29%	24%	24%	23%	25%

Tabel B1.10: In hoeverre bevordert het werken met bekwaamheidsdossiers op uw instelling... (% in hoge/redelijke mate)

	Klein (N=203)	Middel (N=262)	Groot (N=264)	Bestuur (N=147)	Totaal (N=876)
... dat eerder verworven competenties van medewerkers in kaart worden gebracht?	72%	70%	68%	57%	68%
... dat er meer focus wordt aangebracht in de ontwikkeling van individuele medewerkers?	70%	66%	65%	71%	67%
... het maken van concrete afspraken over opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten voor medewerkers?	62%	65%	63%	74%	65%
... het bieden van inzicht in aanwezige en ontbrekende bekwaamheden binnen uw instelling?	60%	57%	60%	52%	58%
... het formuleren van loopbaanwensen en ambities van medewerkers?	56%	52%	53%	64%	56%
... dat onderwijskwaliteit op uw instelling verbetert?	51%	56%	51%	53%	53%
... dat er meer budget wordt besteed aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers?	24%	29%	30%	28%	28%

Tabel B1.11: In welke mate worden bekwaamheidsdossiers binnen uw instelling gebruikt als input voor... (% altijd/vaak)

	Klein (N=203)	Middel (N=262)	Groot (N=264)	Bestuur (N=147)	Totaal (N=876)
... het voeren van formele gesprekken met leraren over hun loopbaan (POP-gesprekken)?	68%	74%	71%	74%	72%
... het voeren van formele gesprekken met leraren over hun ontwikkeling?	64%	66%	67%	69%	66%
... de verdere professionalisering van het lerarenteam?	43%	46%	51%	44%	46%
... de benoeming van leraren naar een hogere salarisschaal (bijvoorbeeld in het kader van de invoering van de functiemix)?	33%	38%	46%	55%	41%
... voor het nemen van beslissingen over het verlengen van tijdelijke contracten of ontslag?	20%	27%	28%	34%	27%
... het strategisch personeelsbeleid van de instelling?	24%	25%	30%	27%	26%
... de werving & selectie van (ervaren) leraren?	20%	16%	20%	20%	19%
... gesprekken met leraren over hun beloning?	9%	10%	12%	13%	11%

Tabel B1.12: Wordt/worden in formele gesprekken met medewerkers...

	Nee	Ja, incidenteel	Ja, structureel
... gesproken over het voldoen aan de bekwaamheidseisen voor onderwijsgevend (de SBL-competenties)?	5%	34%	62%
... gewezen op het belang om zich te blijven scholen en ontwikkelen (leven lang leren)?	0%	18%	82%
... concrete afspraken gemaakt in het kader van het bekwaamheidsonderhoud?	4%	39%	56%

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

**ARBEIDSMARKTPLATFORM
PRIMAIR ONDERWIJS**

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 376 58 10

www.arbeidsmarktplatformpo.nl
info@arbeidsmarktplatformpo.nl

ARBEIDSMARKTPLATFORM PRIMAIR ONDERWIJS
is het kennis-en expertisecentrum van de arbeidsmarkt
in het primair onderwijs. Samen met de sector bevordert
het een gezonde arbeidsmarkt.