

HANDLEIDING  
INVOERING FUNCTIEMIX

Functiemix:  
geen doel maar middel

Hoorn, februari 2010  
Hans van Willegen  
Henk Hendriks  
Suzanne Witteveen  
Monique Hectors

## INHOUDSOPGAVE

blz.

<b>1.</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding .....	3
1.2	Pilots met de functiemix .....	4
1.3	Leeswijzer .....	4
<b>2.</b>	<b>INVOERINGSPROCES .....</b>	<b>5</b>
2.1	Inleiding .....	5
2.2	Onderdelen van het proces nader toegelicht .....	5
<b>3.</b>	<b>RANDVOORWAARDEN EN RELATIE MET ANDER BELEID .....</b>	<b>8</b>
3.1	Inleiding .....	8
3.2	Randvoorwaarden .....	8
3.3	Relatie met andere beleidsterreinen .....	18
<b>4.</b>	<b>FUNCTIES EN FUNCTIE-EISEN .....</b>	<b>20</b>
4.1	Stappen .....	20
4.2	Functies in het basisonderwijs .....	21
4.3	Functies in het speciaal basisonderwijs .....	23
4.4	Verschillen basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs ....	23
4.5	Functiemix in het Praktijkonderwijs en de CAO VO (bijlage 13) .....	23

# 1. INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

Minister Plasterk, de onderwijswerkgevers en de vakbonden hebben in 2008 in het Convenant Leerkracht van Nederland afspraken gemaakt over de zogenaamde functiemix. Deze afspraken zijn verankerd in de CAO PO en houden in dat schoolbesturen in het primair onderwijs een gedeelte van de leerkrachten in LB of LC kunnen gaan benoemen. De invoering van de functiemix kan een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs op schoolniveau. Hiervoor is het van belang dat op schoolniveau het gesprek wordt gevoerd over de speerpunten voor de verdere ontwikkeling van de school en de daarvoor benodigde functies.

Het doel van de invoering van de functiemix is:

- \* het bieden van carrièreperspectief in het leraarsberoep: je hoeft geen directeur meer te worden om meer te gaan verdienen;
- \* het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs door het formuleren van zwaardere functie-eisen aan leraren LB basisonderwijs (hierna: baso) en leraren LC speciaal (basis)onderwijs (hierna: s(b)o);
- \* het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van het basisonderwijs.

Op dit moment zijn vrijwel alle leerkrachten in het basisonderwijs ingeschaald in LA en alle leraren op de speciale scholen voor basisonderwijs in LB. Op grond van de CAO moet een flink aantal van hen de komende jaren worden benoemd in een LB- of LC-functie. Het gaat hierbij om de volgende percentages:

### Basisonderwijs:

2010: 8 % van de leerkrachten is benoemd in schaal LB

2014: 40 % van de leerkrachten is benoemd in schaal LB en 2% in LC

Percentages tijdens de invoeringsfase:

Jaar	Percentage LB op brinniveau	Percentage LB op bestuursniveau	Percentage LC op bestuursniveau
2010	6%	8%	0% LC
2011	12%	16%	1% LC
2012	18%	24%	1% LC
2013	24%	32%	1% LC
2014	30%	40%	2% LC

Besturen voor basisonderwijs zijn niet verplicht om 2% LC leraren aan te stellen. In plaats daarvan kunnen zij er ook voor kiezen om de middelen die beschikbaar zijn voor LC-leraren te benutten voor een hoger percentage LB-functies. 1% LC staat hierbij voor 3% extra LB. Het kan dan in 2014 gaan om 6% extra LB-functies op bestuursniveau. De PGMR heeft ten aanzien van deze keuze een instemmingsrecht.

### Speciale scholen voor basisonderwijs, speciaal onderwijs

2010: 3% van de leerkrachten is benoemd in LC.

2014: 14% van de leerkrachten is benoemd in LC.

Jaar	Percentage op bestuursniveau <i>Berekening op basis van percentage LB en LC</i>	Op brinnummerniveau <i>Berekening op basis van de 'sleutels' in bijlage XIV van de CAO PO</i>
2010	3%	3%
2011	6%	6%
2012	8%	8%
2013	11%	11%
2014	14%	14%

De minister stelt hiervoor vanaf het schooljaar 2010-2011 extra geld ter beschikking. In 2011 wordt bekeken of in de sector primair onderwijs op sectorniveau de doelstellingen behaald zijn (voor het basisonderwijs 16% in LB en 1% in LC, voor het speciaal basisonderwijs / (voortgezet) speciaal onderwijs 6% in LC). Wanneer dit het geval is, wordt de zogenaamde tweede tranche middelen ten behoeve van de functiemix verstrekt. Indien de sector in 2011 deze tussendoelen op sectorniveau niet heeft bereikt, wordt per schoolbestuur bekeken of de tussendoelen al dan niet bereikt zijn. De tweede tranche wordt vervolgens per schoolbestuur afgestemd op het bereikte resultaat. Met andere woorden: schoolbesturen die de tussendoelen bereikt hebben, ontvangen volledig de tweede tranche, de besturen die de tussendoelen niet bereikt hebben, ontvangen de tweede tranche niet volledig. Wel kunnen schoolbesturen in het basisonderwijs er in overleg met hun P(G)MR voor kiezen om geen LC-functies in te voeren maar in plaats daarvan extra LB-functies in te voeren. Vanaf het schooljaar 2010-2011 zullen dus de eerste LB- en LC-leraren worden benoemd. De toepasselijke bepalingen in de CAO PO zijn opgenomen in bijlage 17.

## 1.2 Pilots met de functiemix

De sociale partners hebben besloten om een aantal pilots te organiseren gericht op de invoering van de functiemix. In dat kader heeft Van Beekveld & Terpstra Organisatieadviesbureau de opdracht gekregen bij een aantal schoolbesturen het invoeringstraject te begeleiden dat is gericht op de invoering van de functiemix. Deze handleiding is mede op basis van de ervaringen tijdens deze pilots tot stand gekomen.

De samenstelling van de handleiding stond onder supervisie van een begeleidingscommissie waarin de sociale partners zitting hadden.

## 1.3 Leeswijzer

Deze handleiding bestaat tezamen met dit inleidende hoofdstuk uit vier hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 wordt het invoeringsproces nader toegelicht. Hoofdstuk 3 zoomt in op een aantal rechtspositionele en beleidsmatige aspecten bij de invoering van de functiemix. Ook wordt kort gekeken naar de relatie met andere beleidsterreinen. Hoofdstuk 4 gaat over mogelijke functies en de daaraan te stellen eisen.

Bij deze handleiding hoort ook een aantal bijlagen. Het gaat hierbij om bij het invoeringsproces te gebruiken materiaal en een aantal uitwerkingen.

## 2. INVOERINGSPROCES

### 2.1 Inleiding

De invoering van de functiemix vraagt om een proces dat zowel gericht is op informatievoorziening en draagvlak in de organisatie als op het uitwerken van een aantal beleidsonderdelen. Dit hoofdstuk beschrijft op welke wijze het invoeringsproces kan worden vormgegeven. Aan de orde komen:

- a. Formeren projectgroep en aanwijzen projectleider
- b. Informatie en draagvlak
- c. Vraagpunten, cultuurvraagstukken en de relatie met integraal personeelsbeleid
- d. Functies en functie-eisen
- e. Functieboek
- f. In kaart brengen van de ontwikkelingsbehoefte van personeel
- g. Berekenen LB/LC-formatie en extra kosten
- h. Sollicitatieprocedure
- i. Gesprekkencyclus en gespreksvaardigheid
- j. Benoemen van de uitgangspunten en uitschrijven van het stappenplan

Bij het zetten van de verschillende stappen in het proces dienen alle betrokkenen zich te realiseren dat de invoering van de functiemix geen doel op zich is maar een middel. Het is daarom van belang dat bestuur, directie en personeel met elkaar in gesprek gaat over de kwaliteit van het onderwijs op de scholen en de bijdrage die daaraan kan worden geleverd met de invoering van de functiemix.

Vragen die daarbij aan de orde komen zijn:

- \* Aan welke ontwikkelingen in de school geven wij prioriteit?
- \* Welke extra deskundigheid hebben we daarvoor nodig?
- \* Op welke wijze kunnen we de functiemix daarbij benutten?
- \* Wat betekent dat voor de inhoud van de nieuwe functies en de eisen die we daar aan stellen?

### 2.2 Onderdelen van het proces nader toegelicht

- a. Formeren projectgroep en aanwijzen projectleider  
Formeer een projectgroep die breed is samengesteld (bestuur + staf, directeuren en P(G)MR-leden) en wijs een (interne) projectleider aan. De projectgroep zorgt tezamen met de projectleider voor de voortgang van het proces en bereidt stukken voor ten behoeve van de besprekingen in het bestuur en in de (G)MR. In de eerste bijeenkomst met de projectgroep wordt het plan van aanpak voor het invoeringstraject besproken, worden afspraken gemaakt over het proces en wordt de informatievoorziening aan het personeel en worden de eventuele voorlichtingsbijeenkomsten voorbereid.
- b. Informatie en draagvlak  
Het leveren van goede informatie aan alle betrokkenen en het investeren in draagvlak voor de invoering van de functiemix zijn van groot belang. Scholen en besturen gaan hier op verschillende manieren mee om. Zij kunnen gebruik maken van een of meer van de volgende mogelijkheden:
  - \* Nieuwsbrieven;
  - \* een of meer startbijeenkomsten voor directeuren en medewerkers;
  - \* een overleg of studiebijeenkomst met directeuren en leerkrachten;
  - \* het organiseren van een onderwijscafé;

\* een speciale pagina op de website.

*Een voorbeeld van een nieuwsbrief is opgenomen in bijlage 1.*

Een goede manier om alle leerkrachten bij het invoeringsproces te betrekken, is zoals gezegd het organiseren van één of meer startbijeenkomsten voor het personeel. Het is aan te bevelen om op deze bijeenkomsten niet alleen informatie te geven maar er ook voor te zorgen dat er veel ruimte is voor de deelnemende directeuren en leerkrachten om hun eigen wensen, zorgpunten en verwachtingen naar voren te brengen. Ruim ook tijd in voor de deelnemers om met elkaar in gesprek te gaan over de functiemix.

*Een voorbeeldprogramma van een startbijeenkomst is opgenomen in bijlage 2.*

- c. Vraagpunten, cultuurvraagstukken en de relatie met integraal personeelsbeleid  
Het projectplan, de regelgeving met betrekking tot de functiemix, de eerste projectgroepvergadering en de startbijeenkomsten roepen een groot aantal vragen op met betrekking tot de functiemix. Deze vragen hebben betrekking op bijvoorbeeld de beschikbare ambulante tijd, de functie van de intern begeleider, de beoordeling van kandidaten, de functie-eisen, de gevolgen voor de schoolcultuur en de relatie met bijvoorbeeld het mobiliteitsbeleid en het scholingsbeleid. Voor het draagvlak bij directeuren en personeel met betrekking tot de invoering van de functiemix is het noodzakelijk dat de projectgroep en de projectleider antwoorden hebben op deze vraagstukken en keuzes maken. Een aantal van deze vraagpunten kan in één of meer sessies met de projectgroepen besproken worden en van een antwoord voorzien. Andere punten komen aan de orde bij vervolgstappen in het projectplan.
- d. Functies en functie-eisen  
Het verdient aanbeveling om een bijeenkomst te organiseren over de leraarsfuncties LB bao en LC s(b)o en de daaraan gekoppelde functie-eisen. Het doel van een dergelijk bijeenkomst is tweeledig:
- \* per school de speerpunten in het schoolplan vertalen naar een mogelijke invulling van LB- en LC-functies op de scholen. Hierbij werd ook al vooruit gekeken naar de volgende schoolplanperiode;
  - \* het helder maken van het onderscheid tussen de leraarsfunctie LA en LB bao, respectievelijk de leraarsfunctie LB en LC s(b)o en dit onderscheid vertalen naar een gezamenlijk gedragen toetsingskader voor de aanstelling/benoeming in de hogere leraarsfunctie.
- Met het oog op het draagvlak voor het toetsingskader kunnen voor deze bijeenkomsten zowel de schooldirecteuren als vertegenwoordigers van het personeel van de scholen worden uitgenodigd.
- Een voorbeeld van een uitnodiging voor een dergelijke studiebijeenkomst waarin ook het instrument voor functieoriëntatie en de sollicitatieprocedure worden besproken is opgenomen in bijlage 3.*
- Bij de uitwerking van de functie-eisen kan de projectgroep functiemix ervoor kiezen om deze onder te brengen in een toetsingskader ten behoeve van de beoordeling van kandidaten bij de sollicitatieprocedure. Dit toetsingskader kan vervolgens worden vertaald naar het competentieoverzicht voor leraren primair onderwijs.
- Een voorbeeld van een toetsingskader is opgenomen in bijlage 4.*
- In beide gevallen worden de functie-eisen vertaald naar de bekwaamheidseisen voor leraren in primair onderwijs uit de Wet BIO.
- e. Functieboek  
Veel schoolbesturen hebben het functieboek al op orde conform de eisen van de CAO PO. Anderen zien in de invoering van de functiemix een goede aanleiding om het

functieboek op orde te brengen. De CAO PO biedt op dit moment twee keuzemogelijkheden:

- een functieboek waarin alle bij het bestuur voorkomende functies zijn beschreven en gewaardeerd met FUWA PO;
  - een functieboek met daarin de oude normfuncties en de functies in het primaire proces die zijn beschreven en gewaardeerd met FUWA PO.
- f. In kaart brengen van de ontwikkelingsbehoefte van personeel  
Omdat de komende jaren een groot aantal leerkrachten de overstap gaat maken naar de leraarsfuncties LB bao en LC s(b)o, is het van groot belang om direct aan het begin van het invoeringstraject in kaart te brengen welke leerkrachten een hogere leraarsfunctie ambiëren, wie van hen nu al voldoet aan de hogere functie-eisen en wat de ontwikkelingsbehoefte is van de anderen. Ook leerkrachten zelf hebben behoefte om een beeld te krijgen van wat er van hen wordt verwacht in de hogere leraarsfuncties en in hoeverre zij al voldoen aan de functie-eisen. Directeuren en leerkrachten gaan hierover in gesprek. Ter ondersteuning van dit gesprek zijn door verschillende organisaties instrumenten ontwikkeld.
- g. Berekenen LB-/LC-formatie en extra kosten  
Het instrumentarium voor de berekening van de formatieve en financiële gevolgen van de functiemix is beschikbaar bij de PO-Raad en bij de verschillende vakbonden. Hiermee kan op eenvoudige wijze worden berekend hoeveel fte LB en LC in de verschillende jaren moet worden gerealiseerd en wat de kosten daarvan zijn.
- h. Sollicitatieprocedure  
Omdat de leraarsfuncties LB bao en LC s(b)o andere functies zijn dan de leraarsfunctie LA bao en LB s(b)o, kan iemand daar niet automatisch naar bevorderd worden.<sup>1</sup> Leerkrachten dienen te solliciteren naar een dergelijke functie. Het verdient om verschillende redenen aanbeveling om te werken met een bovenschoolse sollicitatiecommissie. Hiervoor is het wellicht wel noodzakelijk dat de in overleg met de P(G)MR overeengekomen sollicitatiecode wordt aangepast. Zie hierover paragraaf 3.2.4.
- i. Gesprekkencyclus en gespreksvaardigheid  
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.
- j. Benoemen van de uitgangspunten en uitschrijven van het stappenplan  
Een belangrijke taak van de projectgroep/projectleider is het formuleren van de uitgangspunten van het bestuur en het beschrijven van de stappen in het proces met een daaraan gekoppeld tijdpad.  
*Een voorbeeld hiervan is opgenomen in bijlage 5.*

---

<sup>1</sup> Dit is vergelijkbaar met de functie van adjunct-directeur. Dit is ook een andere functie waarop dan ook gesolliciteerd moet worden.

### **3. RANDVOORWAARDEN EN RELATIE MET ANDER BELEID**

#### **3.1 Inleiding**

De invoering van de functiemix in het primair onderwijs heeft consequenties voor een groot aantal terreinen van school- en bestuursbeleid. Een aantal aspecten daarvan kan worden gekenschetst als randvoorwaardelijk. Op een aantal beleidsterreinen is sprake van een duidelijke samenhang. In dit hoofdstuk komen de randvoorwaarden en de direct samenhangende beleidsterreinen aan de orde.

#### **3.2 Randvoorwaarden**

##### **3.2.1 Functiemix en functieboek**

Artikel 5.3, eerste lid van de CAO PO bepaalt dat de werkgever en de P(G)MR jaarlijks voor 1 augustus zorg dragen voor aanpassing van het functieboek op bestuurs- en schoolniveau met inachtneming van de afspraken over de functiemix. Dit betekent dat in ieder geval de nieuwe functies van leraar LB basisonderwijs en de functie LC speciaal (basis)onderwijs hieraan worden toegevoegd. Wanneer gekozen wordt voor de voorbeeldfuncties behoeven deze niet door een gecertificeerd fuwasys-expert te worden beschreven en gewaardeerd.

Het schoolbestuur kan ervoor kiezen om alle bij het bestuur voorkomende functies te laten beschrijven en waarden volgens FUWA PO. Dit is niet strikt noodzakelijk. Wel moeten schoolbesturen ervoor zorgen dat wordt voldaan aan artikel 5.4, zevende lid van de CAO PO. Deze bepaling zegt dat indien tot functiewaardering in het primaire proces wordt overgegaan, alle binnen de schoolorganisatie voorkomende lerarenfuncties en functies met onderwijsassisterende taken worden beschreven en gewaardeerd met FUWA PO.

Bij de keuze voor de invulling van het functieboek is de spankracht van de organisatie, die met de invoering van de functiemix wordt beproefd, een belangrijke overweging. De stap om alle binnen de organisatie voorkomende functies te beschrijven en te waarden met FUWA PO kan ook op een later moment worden gezet.

##### **3.2.2 De Intern begeleider en de bouwcoördinator**

###### Intern begeleiders

De positie van intern begeleiders in de school is met de invoering van de leraarsfuncties LB bao en de leraarsfuncties LC s(b)o weer volop in discussie. Vragen die daarbij horen zijn:

- \* Zou de intern begeleider niet met voorrang in een LB-functie moeten worden geplaatst?
- \* Past de functie van de intern begeleider bij vastgestelde prioriteiten voor de ontwikkeling van onze school?

Aan de benoeming van de intern begeleider in een leraarsfunctie LB of LC s(b)o kunnen twee aspecten in de weg staan:

- \* het past niet in eerder verwoorde prioriteiten;
- \* het samenstel van zijn/haar werkzaamheden behoort niet tot het LB-niveau.

Om te kunnen beoordelen of een IB'er in aanmerking komt voor een LB-functie of een functie OOP schaal 10 dient er een kader te zijn waaraan kan worden getoetst.

Dit kader wordt gevormd door een viertal functiebeschrijvingen:

- a. leraar LA<sup>2</sup>;
- b. leraar LB;
- c. intern begeleider schaal 9;
- d. intern begeleider schaal 10.

Ad a. Dit is de reguliere functie voor groepsleerkrachten. Deze functie is direct bij de invoering van FUWA PO beschreven en gewaardeerd als voorbeeldfunctie.

Ad b. Deze functie is beschreven en gewaardeerd naar aanleiding van het convenant Leerkracht en met de introductie van de LB-leraar die:

- \* een HBO+ werk- en denkniveau heeft;
- \* tenminste 50% van de bij zijn betrekkingsovervang behorende lessentaak voor de klas staat;
- \* een groepsoverstijgende bijdrage levert aan de onderwijsontwikkeling van de school en
- \* de behoefte tot vernieuwing van het onderwijs signaleert en concepten aanlevert.

Ad c. Deze functie is als voorbeeldfunctie in FUWA PO beschreven en kan worden gevonden op de sites van de vakbonden en de PO-Raad. Naar verwachting zal een ruime meerderheid van de van lesgeven vrijgestelde IB'ers onder deze functiebeschrijving vallen.

Resultaatsgebieden: coördinatie en uitvoering zorgbeleid; begeleiding leraren; verzorgen van (individuele) interne begeleiding; professionalisering.

Ad d. Ook deze functie is als voorbeeldfunctie in FUWA PO beschreven. Deze functie is grotendeels hetzelfde als de schaal 9-functie maar heeft als extra resultaatgebied het leveren van een bijdrage beleidsvoorbereiding van bovenschools zorgbeleid. Deze persoon is verantwoordelijk voor de opzet en uitwerking van het leerlingvolgsysteem. Een ander onderscheid ligt bij de kennis en vaardigheden. Extra is daar:

- \* vaardig in coaching van collega's;
- \* vaardig in het analyseren;
- \* HBO+ werk- en denkniveau.

Naar verwachting voldoet een gedeelte van de huidige IB'ers niet aan de bij deze functie behorende beschrijving.

Kijkend naar de praktijk op de scholen ontstaan verschillende mogelijkheden. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven.

Relevante kenmerken	Toepasselijke functie
Gedeeltelijk lesgevende taken en IB-taken op LA/schaal 9-niveau	Leraar LA
Volledig ambulante, geen les	Leraar LA of schaal 9
> 50% les + IB-taken op LB/schaal 10 OOP	Leraar LB (telt mee voor functiemix)
< 50% les + IB-taken op LB/S10 OOP	LB (telt niet mee voor de functiemix)
IB-taken op schaal 10-niveau en volledig ambulante	Schaal 10 (telt niet mee voor de functiemix)

Er kan voor worden gekozen om de IB-problematiek los te koppelen van de invoering van de functiemix en om in een parallel traject in gesprek te gaan met de IB'ers. Het ligt voor de hand om de positie van de IB'ers wel te betrekken bij de invulling van het functieboek.

Het gegeven dat sommige IB'ers geen lesgevende taken hebben, heeft meestal te maken met de individuele invulling van de IB-taken en niet met een bewuste keuze voor een

<sup>2</sup> In het speciaal (basis)onderwijs gaat het om de LB en de LC-functie en de OOP-functie schaal 10.

volledig vrijgestelde IB'er. In de toekomst kan het voorkomen dat een leraar die gaat werken als IB'er toch weer gedeeltelijk gaat lesgeven. Hierbij hoort de eis dat alle IB'ers bevoegd moeten zijn om les te geven in het basisonderwijs en dat zij de mogelijkheid moeten hebben om op een bepaald moment met vrijgestelde intern begeleiders af te spreken dat zij weer enige uren voor de klas gaan. Door geen aparte OOP-functies in te voeren behoudt de werkgever en de werknemer meer flexibiliteit bij formatieplanning en taaktoedeling en blijft het voor de IB'ers mogelijk om naast hun IB-taken les te (blijven) geven.

#### Keuze

Een en ander betekent dat de resultaatsgebieden die zijn beschreven in de OOP-functie intern begeleider Schaal 9 worden ondergebracht in het takenpakket van de leraar LA en dat de resultaatsgebieden die zijn beschreven in de OOP-functie intern begeleider Schaal 10 worden ondergebracht in het takenpakket van de leraar LB basisonderwijs.

Aan de leraarsfunctie LA bas worden voor leraren met IB-taken de volgende resultaatsgebieden toegevoegd: *coördinatie en uitvoering zorgbeleid, begeleiding leraren, verzorgen van (individuele) interne begeleiding en professionalisering.*

Aan de leraarsfunctie LB sbo worden voor leraren met IB-taken de volgende resultaatsgebieden toegevoegd: *het leveren van een bijdrage beleidsvoorbereiding van bovenschools zorgbeleid.*  
*Deze persoon is verantwoordelijk voor de opzet en uitwerking van het leerlingvolgsysteem. Een ander onderscheid ligt bij de kennis en vaardigheden. Extra is daar:*

- \* *vaardig in coaching van collega's;*
- \* *vaardig in het analyseren;*
- \* *HBO+ werk- en denkniveau.*

Leraren LB met een IB-taken voldoen vanwege het percentage dat zij lesgeven niet altijd aan de 50% eis en kunnen niet altijd worden bekostigd uit de extra middelen van de functiemix.

#### De bouwcoördinator

Net als intern begeleiders wordt ook bij bouwcoördinatoren vaak gedacht dat zij in aanmerking komen voor een LB-functie. Dat dit niet altijd zo is, kan aan de hand van de onderstaande tabel worden geconcludeerd. De mogelijke lijn is neergelegd in de onderstaande tabel:

Relevante kenmerken functie/taak	Toepasselijke functie
<b>bouwcoördinator</b>	
Regelzaken bouw, technisch voorzitter bouwvergadering	LA met ambulante tijd (afhankelijk van taken)
Coördinatie, ook inhoudelijk	LA+ ambulante tijd + evt. toelage LB (voldoende niveau + >50% les)
Coördinatie met leidinggevende elementen zoals functioneringsgesprekken	Adjunct-directeur (AB) of een aparte functie van leraar LB met bijzondere taken (niet bekostigd uit de middelen voor de functiemix)

### 3.2.3 Ontwikkeling van personeel

Het invoeringsproces functiemix kent twee uitgangspunten, die vanuit het organisatiebelang en die vanuit het individuele belang<sup>3</sup>. Het ligt in de lijn der verwachting dat voor de eerste vacatures voor leraren LB en LC voldoende gekwalificeerde kandidaten in de scholen te vinden zijn. Vooral voor het basisonderwijs geldt dat door het hoge percentage LB-functies dat in de scholen moeten worden gerealiseerd, het noodzakelijk zal zijn om met leraren die nu nog niet aan de functie-eisen LB voldoen en die (op termijn) wel een dergelijk functie ambiëren afspraken te maken over scholing en ontwikkeling.

Artikel 2.2 CAO PO bepaalt dat 10 % van de normjaartaak wordt aangemerkt als uren ten behoeve van de deskundigheidsbevordering. Maximaal de helft daarvan wordt ingezet voor persoonlijke scholing en ontwikkeling. Het ligt voor de hand dat alle beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering kunnen worden ingezet voor scholing en ontwikkeling van leraren die opteren voor een hogere leraarsfunctie en zich daarvoor nog verder dienen te scholen en/of ontwikkelen. Uiteraard kan dit gelet op de CAO PO alleen in overleg met het betrokken personeelslid.

### 3.2.4 De sollicitatieprocedure

Leraren die in aanmerking willen komen voor een leraarsfunctie LB bao of LC s(b)o kunnen solliciteren op door de werkgever opengestelde vacatures<sup>4</sup>. Hiermee wordt een situatie gecreëerd waarin de sollicitatiecommissie van de school tussen de kandidaten moet kiezen. Dit is vergelijkbaar met de situatie waarin een vacature voor adjunct-directeur ontstaat. Aan de voordracht van de sollicitatiecommissie zijn rechtspositionele gevolgen te verbinden (namelijk benoeming/aanstelling in een functie met een hoger salaris). Dit is nieuw in het primair onderwijs. Veel sollicitatiecommissies zullen het lastig vinden om een dergelijke beslissing te nemen op basis van objectieve criteria. Het helpt natuurlijk wanneer er centraal vastgestelde functie-eisen zijn waaraan kan worden getoetst, maar deze toetsing impliceert altijd een zekere subjectieve beoordeling. De legitimatie van een dergelijke beslissing en het draagvlak daarvoor in de school zijn eventuele struikelblokken. Veel sollicitatiecommissies (die nu vaak bestaan uit de directeur en één of meer leraren van de betrokken school) zullen zich onzeker voelen bij het doen van een voordracht voor het al dan niet benoemen van kandidaten voor de vacatures voor leraren LB bao en LC s(b)o.

Vragen die zij hebben zijn:

- \* Passen wij de criteria voor benoeming wel goed toe, zijn wij niet te streng of juist te makkelijk?
- \* Zullen de andere kandidaten en de andere leden van het team onze beslissing wel accepteren?
- \* Worden wij straks beticht van vriendjespolitiek?
- \* Is onze beslissing wel voldoende objectief?

Ook voor sollicitanten kan de beoordeling door alleen de eigen directeur en een directe collega lastig zijn:

- \* vanwege een minder goede of juist heel goede persoonlijke relatie;
- \* vanwege de acceptatie van het oordeel door de rest van het team;
- \* vanwege de objectiviteit van de beslissing.

Soortgelijke overwegingen spelen ook een rol bij de 'andere' teamleden.

Vanwege het nieuwe karakter van een dergelijke sollicitatieprocedure en de onzekerheden bij sollicitatiecommissies, kandidaten en teamleden is het wellicht zinvol zijn om de sollicitatiecommissie te ondersteunen bij het voeren van de sollicitatiegesprekken en het nemen van benoemings- / aanstellingsbeslissingen.

<sup>3</sup> Zie bijlage 6.

<sup>4</sup> In bijlage 14 is een format opgenomen voor een door de leraar te schrijven sollicitatiebrief.

Een alternatief voor de sollicitatiecommissie op schoolniveau is een vorm van bovenschoolse ondersteuning bij de sollicitatiegesprekken.

Mogelijke varianten zijn:

- a. De sollicitatiecommissie op de school (die meestal bestaat uit de directeur en een teamlid/MR-lid) wordt aangevuld met de directeur van een andere school van het bestuur.
- b. De sollicitatiecommissie op de school wordt aangevuld met de directeur van een andere school van het bestuur en een vertegenwoordiger van of namens het bestuur, meestal de stafmedewerker personeel en organisatie en soms een lid van de algemene directie of het college van bestuur.
- c. Binnen het bestuur worden een of meer directeuren en een GMR-leden getraind om dit soort gesprekken te voeren en zij worden vrijgesteld om als bovenschoolse sollicitatiecommissie op te treden. Aan deze commissie wordt dan de directeur van de betrokken school (als adviseur) toegevoegd.

Het verdient aanbeveling om de sollicitatiegesprekken op neutraal terrein te laten plaatsvinden; zeker wanneer gewerkt wordt met een semipermanente sollicitatiecommissie. Hiervoor kan een aantal argumenten worden genoemd:

- \* bevordering van de vertrouwelijkheid;
- \* het legt de nadruk op de bestuursaanstelling;
- \* het prikkelt de mobiliteit en
- \* het is handig voor de bovenschoolse sollicitatiecommissie.

Er kan voor worden gekozen om de eerste twee invoeringsjaren te werken met een bovenschoolse sollicitatiecommissie en om daarna te evalueren of deze werkwijze moet worden voortgezet of dat de schooldirecteuren het nu alleen kunnen. Een andere keuze is om gedurende de hele invoeringsfase te werken met een de bovenschoolse sollicitatiecommissie. Het is wellicht zelfs zinvol om ook na de invoeringsfase van de functiemix met een bovenschoolse sollicitatiecommissie te werken.

Voor éénpitters is het binnen het eigen bestuur niet mogelijk om een bovenschoolse sollicitatiecommissie in te richten. Zij kunnen ervoor kiezen om de directeur en een personeelslid van een ander schoolbestuur (wellicht ook een éénpitter) te betrekken bij de sollicitatiecommissie.

#### Gelijke toetsing op bestuursniveau

Naast het draagvlakverhogende karakter van het werken met een bovenschoolse sollicitatiecommissie, zorgt deze werkwijze er ook voor dat verschillende kandidaten op verschillende scholen bij een bestuur op een gelijke wijze worden beoordeeld. Dit bevordert op termijn de mobiliteit van leraren LB bao en LC s(b)0 tussen de scholen.

#### De sollicitatiecode

Ieder bestuur heeft een in overleg met de P(G)MR vastgestelde sollicitatiecode. De keuzes ten aanzien van de invulling van de sollicitatieprocedure in verband met de functiemix maken het mogelijk noodzakelijk om de sollicitatiecode aan te passen. Hierover dient overleg te worden gevoerd met de P(G)MR.

### **3.2.5 De eerste stappen bij het invullen van vacatures**

#### Creëren van passende vacatures

De exacte percentages leerkrachten LB bao en LC s(b)0 kunnen op brinnummerniveau en bestuursniveau worden berekend aan de hand van de in bijlage XIV bij de CAO PO opgenomen 'sleutels' voor de vaststelling van het aantal LB- respectievelijk LC-functies.

Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de hiervoor door de PO-Raad en de vakbonden beschikbaar gestelde instrumenten. Bij de berekeningen zal duidelijk worden dat:

- \* de eerste jaren slechts een beperkte vacatureruimte ontstaat op de scholen;
- \* het verschil tussen het aantal LB-functies op schoolniveau en bestuursniveau over het algemeen veel groter is dan het verschil in de te realiseren percentages op schoolniveau doet vermoeden<sup>5</sup>.

Het verdient aanbeveling om in de eerste jaren van de invoeringsfase de ruimte op bestuursniveau te benutten om goede, passende vacatures voor leraar LB te realiseren. De omvang daarvan zal overigens per school verschillen afhankelijk van de behoefte van de school en de betrekkingssomvang van de eerste kandidaten. Voor het speciaal (basis)onderwijs en de invulling van LC-functies geldt hetzelfde.

#### Openstellen vacatures op schoolniveau of bestuursniveau

Afhankelijk van de sollicitatiecode die is vastgesteld in overleg met de P(G)MR worden vacatures op schoolniveau of op bestuursniveau opengesteld. Bij scholen zonder nieuw in te vullen formatieruimte betekent de benoeming van een kandidaat van buiten de school in de vacature leraar LB of LC dat één van de zittende leraren LA hiervoor ruimte moet maken en moet worden overgeplaatst naar een andere school van het bestuur, bijvoorbeeld naar de school waar de kandidaat vandaan kwam en waar een vacature ontstaat voor een leraar LA.

Het ontstaan van mobiliteit tussen de scholen als gevolg van de invoering van de functiemix kan als een positief neveneffect worden gezien. Het is mogelijk om gedwongen mobiliteit als gevolg van de invoering van de functiemix te beperken door hierover afspraken te maken in de sollicitatiecode. In een aantal gevallen zal het gelet op bijvoorbeeld het geringe aantal leerkrachten op een school die een leraarsfunctie LB of LC s(b)o ambiëren niet mogelijk zijn om deze functies in te vullen met iemand van de eigen school. Zeker in de tweede fase van de invoering van de functiemix kan zich een dergelijke situatie voordoen. Het is dan voor scholen noodzakelijk om ook over de grenzen van de eigen school heen te kijken om recht te doen aan:

- a. de mogelijkheden en ambities van hun personeelsleden en
- b. de inhoudelijke eisen die aan kandidaten worden gesteld.

Bij de invulling van de vacatures voor de hogere leraarsfuncties zijn verschillende opties mogelijk, waarbij het mogelijk wel noodzakelijk is om afwijkende afspraken over de sollicitatiecode te maken.

#### Optie 1: voorrang bij gelijke geschiktheid

De vacature wordt bestuursbreed uitgezet en er wordt afgesproken dat bij gelijke geschiktheid de kandidaat die al werkzaam is op de school waar de vacature is ontstaan, wordt benoemd.

#### Optie 2: tijdelijk aanpassen werving & selectiebeleid

Een mogelijke invulling van deze keuze is om bijvoorbeeld de eerste twee jaren (2010-2011 en 2011-2012) de LB- en LC-functies zoveel mogelijk in te vullen door mensen van de school waar de vacatures ontstaan. Daarna worden LB-vacatures op de basisscholen en de LC-vacatures in het sbo bestuursbreed opengesteld.

---

<sup>5</sup> Voor het te realiseren percentage op schoolniveau geldt een andere formule dan het percentage op bestuursniveau. Op schoolniveau is het aantal leerlingen uitgangspunt, op bestuursniveau het totaal aantal fte LA, zoals opgenomen in het bestuursformatieplan 2010-2011 (in de jaren daarna het totaal aantal fte LA + LB). Concreet betekent dit dat er op bestuursniveau ongeveer 2 x zoveel fte LB moet worden gerealiseerd dan wanneer je alle fte's op schoolniveau bij elkaar optelt. Hetzelfde geldt in grote lijnen voor het speciaal (basis)onderwijs.

Het kan in de sollicitatiecode toch mogelijk worden gemaakt om, ondanks de restricties in de opties 1 en 2 ook in de periode 2010-2012 LB- en LC-vacatures met leerkrachten van de andere scholen van een schoolbestuur in te vullen:

1. wanneer er (nog) geen geschikte kandidaten zijn op de school waar de vacature ontstaat;
2. wanneer er formatieruimte is op de school waar de vacature ontstaat voor de omvang van die vacature of
3. wanneer een leerkracht op die school aangeeft vrijwillig overgeplaatst te willen worden naar een andere school van het schoolbestuur waar vacatureruimte is of ontstaat.

### 3.2.6 Kleine scholen

#### Kleine scholen en passende vacatures

Bij schoolbesturen met veel kleine scholen en kleine éénpitters werkt de invoeringstrategie zoals hierboven beschreven niet. Er is op bestuursniveau onvoldoende ruimte om in (de eerste jaren van) de invoeringsfase passende vacatures te realiseren. Dit kan worden gedemonstreerd aan de hand van een rekenvoorbeeld.

In de onderstaande tabel is de vacatureruimte op school- en bestuursniveau weergegeven van een schoolbestuur met veel kleine scholen. Zeker in de eerste jaren leidt de toepassing van de formules op schoolniveau tot zeer kleine vacatures, die niet op een zinvolle wijze kunnen worden ingevuld.

School = lln	2010 0,06 x (l/22-2) of (l/22-1)	2011 0,12 x (l/22-2) of (l/22-1)	2012 0,18 x (l/22-2) of (l/22-1)	2013 0,24 x (l/22-2) of (l/22-1)	2014 0,30 x (l/22-2) of (l/22-1)
1. 70 lln.	0,1309	0,2618	0,3927	0,4909	0,6545
2. 130 lln.	0,2345	0,4690	0,7036	0,9380	1,1725
3. 100 lln.	0,1527	0,3055	0,4582	0,6109	0,7636
4. 120 lln.	0,2072	0,4145	0,6218	0,8291	1.0363
5. 45 lln.	0,0627	0,1255	0,1882	0,2509	0,3136
6. 230 lln.	0,5073	1,0146	1,5219	2,0292	2,5365

Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de berekening van het aantal leraren LB in enig jaar op bestuursniveau tot een grotere formatieruimte voor leraren LB leidt dan de som van de vacatureruimte op schoolniveau. Deze bestuursruimte kan worden ingezet om de omvang van de vacatures te vergroten. Wanneer een schoolbestuur van deze mogelijkheid gebruik maakt (zie hiervoor) dan kunnen er ook op kleine scholen reële vacatures leraar LB worden opengesteld. Wanneer een schoolbestuur echter een hoog percentage kleine scholen heeft, zal ook de zogenaamde bestuursruimte niet meer voldoende zijn om reële vacatures te realiseren op die scholen. Hetzelfde probleem doet zich voor bij kleine éénpitters. In ieder geval niet in de eerste jaren van de invoeringsfase.

De sociale partners in het primair onderwijs hebben om die reden de regeling versoepeld voor kleine schoolbesturen en schoolbesturen met kleine scholen.

Deze regeling luidt als volgt:

- \* Als schoolbesturen zo klein zijn dat zij in 2010 een formatieve ruimte hebben voor de hogere leraarsfunctie van minder dan werktijdfactor 1, kunnen deze besturen ervoor kiezen de middelen van 2010-2011 te sparen en ervoor te zorgen dat in augustus 2011 aan de dan geldende percentages wordt voldaan.

- \* Schoolbesturen die scholen hebben die zo klein zijn dat de formatieve ruimte in 2010 op schoolniveau minder is dan werktijdfactor 1, kunnen ervoor kiezen de formatieve ruimte te verschuiven tussen scholen, zodanig dat de vacatures die ontstaan goed kunnen worden vervuld. Deze schoolbesturen dienen wel jaarlijks aan de percentages op bestuursniveau te voldoen.

#### Andere punten

De kwaliteit van kleine scholen staat vaak onder druk. Op een kleine school zijn excellente leerkrachten van levensbelang. Schoolbesturen kunnen hun eigen beleid formuleren met betrekking tot de inzet van de vrije bestuursruimte die ontstaat door het verschil in het te behalen percentage op bestuursniveau en op schoolniveau. De ruimte zou kunnen worden benut om juist op kleine scholen met een hoger percentage LB'ers te gaan werken.

Op kleine scholen is de kans groter dat er niet voldoende leerkrachten te vinden zijn die het LB-leraarschap ambiëren en/of aankunnen. Eén van de mogelijkheden zou kunnen zijn dat een LB-leraar een aanstelling krijgt op verschillende scholen. In andere gevallen zal het ontbreken van potentiële LB'ers kunnen leiden tot mobiliteit van leerkrachten (vrijwillig en gedwongen).

Kleine scholen kunnen niet alle noodzakelijke specialismen in huis hebben. Het kan bij een bestuur met meerdere kleine scholen voorkomen dat de ene school bijvoorbeeld een taalspecialist heeft en de andere school een rekenspecialist. Nadenken over manieren van kennisdeling over de grenzen van de eigen school heen is hierbij zeer belangrijk.

### **3.2.7 Functioneren in LB/LC**

Hoe zorgvuldig de benoemingsprocedure ook is geweest, het kan altijd voorkomen dat een leraar LB bao of LC s(b)o niet functioneert in zijn functie of terugkomt op zijn aanvankelijke interesse voor een dergelijk functie. Er zijn dan twee mogelijkheden:

- \* hij/zij neemt (of verzoekt) om ontslag uit de leraarsfunctie LB bao of LC s(b)o en verzoekt om benoeming of aanstelling in een leraarsfunctie LA bao of LB s(b)o op één van de scholen van het bestuur;
- \* hij/zij wordt ontslagen uit zijn leraarsfunctie LB bao of LC s(b)o en opnieuw aangesteld in een leraarsfunctie LA bao of LB s(b)o bij het bestuur.

De toepasselijke CAO-bepalingen zijn:

- \* artikel 5.1 lid 2: geen andere functie dan na voorafgaand ontslag;
- \* artikel 6.2 lid 1: vaststelling salaris niet hoger dan het hoogste salaris in schaal LA.

Het is mogelijk dat er eigenlijk geen plaats is in de formatie voor een leraar LA bao of LB s(b)o. Het ligt dan voor de hand om niet aan te sturen op ontslag maar op het behoud van de betrokken leerkracht voor de organisatie. Het gaat hier over het algemeen om leraren die zich hebben bewezen als leerkracht (dit was tenslotte één van de toetsingscriteria bij de benoeming/aanstelling in LB bao of LC s(b)o. Goed werkgeverschap dicteert in een dergelijk geval dat de werkgever alles in het werk stelt om leerkrachten te behouden voor de organisatie. Onder andere de bepalingen van het reglement Participatiefonds beperken de (financiële) mogelijkheden voor een bestuur om het betrokken personeelslid te ontslaan. In dat geval zijn er twee mogelijkheden:

1. de medewerker wordt in een LA-vacature (s(b)o: LB-vacature) op een andere school van het bestuur benoemd of
2. zijn eigen functie wordt ontdaan van LB-taken/LC-taken. Bij een eerstvolgende gelegenheid wordt dan een andere leerkracht in een leraarsfunctie LB bao respectievelijk LC s(b)o benoemd. De leerkracht krijgt de garantie dat hij weer in een leraarsfunctie LA bao respectievelijk LB s(b)o op één van de scholen van het bestuur kan worden benoemd.

In het tweede geval gaat de werkgever binnen of buiten de betrokken school op zoek naar iemand anders die de vrijgevallen LB/LC-functie wil invullen. De consequentie van een dergelijke beslissing kan zijn dat gedurende een (veelal) korte periode niet aan de percentages functiemix kan worden voldaan, maar het kan wel passen binnen goed werkgeverschap. In voorkomende gevallen zal altijd sprake zijn van maatwerk.

#### Alternatief

Wanneer de werkgever of de betrokken leerkracht voorafgaand aan de benoeming in een leraarsfunctie LB bao of LC s(b)o twijfelt of deze geschikt is voor de functie, kan het een oplossing zijn om vanuit de vaste benoeming van de kandidaat een proefperiode overeen te komen van bijvoorbeeld één jaar met het recht op terugkeer in de oude functie. Soortgelijke afspraken worden ook wel gemaakt bij de benoeming in de functie van adjunct-directeur, ook een functie met een vaak nog grote lesgevende taak.

### **3.2.8 Ambulante tijd**

Een hardnekkig misverstand over de functiemix is dat er in de afspraken ten onrechte geen extra geld beschikbaar is gesteld om leraren LB bao en LC s(b)o extra ambulante tijd te geven. Iedere school in Nederland heeft te maken met allerlei ontwikkelingen die vragen om een verbeterde expertise in de school op allerlei terreinen. De resultaten voor taal en rekenen, rugzakleerlingen, passend onderwijs et cetera. Zie hiervoor onder andere de Kwaliteitsagenda Primair Onderwijs van staatssecretaris Dijkema. Iedereen die werkzaam is in de school, werkt er aan om op een zo goed mogelijke manier uitwerking te geven aan deze eisen die aan de scholen worden gesteld. Doordat schoolbesturen aan leraren LB bao en LC s(b)o hogere eisen stellen dan aan leraren LA bao en LB s(b)o zal bij de taaktoedeling wel rekening worden gehouden met het niveau van de daarbij behorende werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Het is echter niet zo dat door de invoering van de functiemix het totale aantal taken op schoolniveau groter wordt. Er wordt alleen een andere verdeling van taken over de leraren gemaakt. En zelfs dat is de vraag: als het goed is kijken directeuren nu al wie het best geschikt is om bepaalde taken uit te voeren. Kortom de functiemix gaat over een andere verdeling van taken en wellicht een betere uitvoering daarvan. Er komen niet op eens nieuwe taken bij!

Bij het opstellen van de functie-eisen (zie hoofdstuk 4) wordt duidelijk dat bij een leraar LB bao en LC s(b)o allereerst hoge eisen worden gesteld aan zijn functioneren als leraar LA bao / LB s(b)o en aan zijn/haar vaardigheid om zijn specifieke kennis te delen met zijn collega's. Daarnaast zal de leraar LB bao / LC s(b)o een aantal bij die functie behorende taken moeten waarmaken binnen de normjaartaak.

Hieronder volgt een aantal mogelijkheden met betrekking tot de inzet en werkwijze van leraren LB bao en LC s(b)o:

- \* het benutten van zijn specifieke expertise bij de voorbereiding van de lessen, die hierdoor een hoger niveau krijgen;
- \* het zelf schrijven van complexe handelingsplannen voor leerlingen met een behoefte aan extra ondersteuning op het eigen expertiseterrein;
- \* het volop benutten van de beschikbare uren voor deskundigheidsbevordering ten behoeve van het verdiepen van de kennis op de eigen expertise;
- \* het verzorgen van presentaties op studiedagen en tijdens bouw- en teamvergaderingen;
- \* het beschikbaar hebben van een aantal uren per jaar om als vraagbaak te functioneren voor collega's en om deel te nemen aan werkgroepen voor onderwijsontwikkeling;
- \* het op schoolniveau tijdelijk inzetten van ambulante tijd voor de uitvoering van bepaalde projecten;
- \* het op bestuursniveau tijdelijk inzetten van ambulante tijd voor projecten op bestuursniveau;

- \* het opzetten van bestuursbrede werkgroepen op de specifieke deskundigheidsterreinen zoals zorg, taal en rekenen;
- \* et cetera.

Centraal staat de vraag hoe het lerend vermogen in de school kan worden vormgegeven en welke rol hierbij is weggelegd voor leraren LB. Werkenderwijs zal blijken of mogelijk is om de leraren LB bao / LC s(b)o tot hun recht te laten komen, waardoor duidelijk wordt wat hun meerwaarde voor de school is.

Het verdient aanbeveling om eerst maar eens ervaring op te doen met de functies van leraren LB bao en LC s(b)o en deze ervaringen na twee jaar te evalueren.

### 3.2.9 Aantrekkelijk houden van de leraarsfunctie LA bao en LB sbo

Met het oog op draagvlak binnen het team en de acceptatie van leraren LB bao en LC s(b)o verdient het aanbeveling om ook LB-/LC-leraren te laten meedraaien met de teamtaken. Wellicht niet in dezelfde mate als nu, maar bijvoorbeeld voor de helft of een kwart van het aantal teamuren. De exacte invulling van deze uren zal afhankelijk zijn van de functie-inhoud van de LB-/LC-functie en het taakbeleid van de school. Uitgangspunt is dat alle leraren in de school op eenzelfde manier belast worden binnen het taakbeleid van de school.

### 3.2.10 Functiemix en krimp

In sommige regio's in Nederland loopt het aantal leerlingen terug. Een beperkte krimp kan vaak opgelost worden via natuurlijk verloop, maar niet altijd. Het kan voorkomen dat de terugloop van het aantal leerlingen gedwongen ontslagen tot gevolg heeft. Uiteraard zullen schoolbesturen en regionale werkverbanden met elkaar in gesprek gaan om deze problemen op te lossen, maar in een aantal regio's zullen gedwongen ontslagen wellicht niet te voorkomen zijn. Schoolbesturen met krimp staan voor de opdracht om ondanks de krimp en daaraan gekoppelde financiële consequenties, het onderwijs zo te organiseren dat de kwaliteit van het onderwijs op hun scholen toch wordt gegarandeerd. Ook de invoering van de functiemix brengt extra kosten met zich mee.<sup>6</sup>

De extra kostenpost in verband met de functiemix is voor schoolbesturen maar één van de lastige punten bij het opstellen van een sluitende begroting. Het is aan te bevelen om Decentraal Georganiseerd Overleg met de vakbonden op te starten, wanneer het dalende leerlingenaantal structureel voor financieringsproblemen leidt en de uitvoering van wettelijke taken en de CAO PO in gevaar komt.

### 3.2.11 Parttimers

Een veel gestelde vraag is of leraarsfunctie LB bao en LC s(b)o ook bereikbaar zijn voor parttimers. In beginsel hebben parttimers in gelijke mate toegang tot deze functies. Het is uiteindelijk afhankelijk van het beleid van het schoolbestuur op dit punt of er een minimale betrekkingsovervang wordt vastgesteld voor deze functies. Ook bij het openstellen van vacatures LB/LC hebben schoolbesturen de mogelijkheid om hierop te sturen. Een schoolbestuur is hierbij wel afhankelijk van de mogelijkheden die er zijn gelet op het aantal parttimers bij het bestuur. Om de percentages LB bao en LC s(b)o te kunnen behalen, zullen toch vaak wat kleinere vacatures moeten worden opengesteld, zeker in de tweede fase van de invoeringsfase. Er dient dan goed te worden nagedacht over de inhoud van die functies zodat deze voldoende onderscheidend zijn ten opzichte van de andere

<sup>6</sup> Wanneer we ervan uitgaan dat iedere LB-leraar op termijn € 6.000,- meer kost dan een LA-leraar en een kwart van die kosten (€ 1.500,-) voor rekening komen van het schoolbestuur.

leraarsfuncties in de school en leiden tot een behapbaar takenpakket voor daarop te benoemen leraren. Er kan bijvoorbeeld ook voor gekozen worden om een wat grotere vacature in te vullen als duobaan en wellicht zijn er nog andere mogelijkheden.

### 3.3 Relatie met andere beleidsterreinen

#### 3.3.1 Formatiebeleid

Per 1 augustus 2010 zal een percentage van de leraarsfuncties worden omgezet in leraarsfuncties LB. De kosten die dit met zich meebrengt worden voor 75% gedekt door extra middelen van het Ministerie van OCW. 25% van de kosten moet uit de eigen middelen van de school (het bestuur komen). Gemiddeld is het verschil in loonkosten<sup>7</sup> tussen een fulltimer LB en LA bao circa € 6.000,--. Dat betekent dat voor elke LB-functie € 1.500,-- in de eigen begroting moet worden gevonden. In het sbo met LB en LC is het verschil circa € 10.000,-- en de eigen bijdrage € 2.500,--. Als er gekozen wordt voor een IB-functie met minder dan 50% lesgevende taak, dan zullen de kosten hiervan ook volledig in de eigen begroting moeten worden gevonden. Een dergelijke functie telt namelijk niet mee bij de functiemix. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld bouwcoördinatoren. Bij het invullen van het formatieplan dient hiermee rekening te worden gehouden.

#### 3.3.2 Werkgelegenheids- of ontslagbeleid

Veel schoolbesturen hanteren nog het zogenaamde ontslagbeleid. Dit houdt in dat gewerkt wordt met een afvloeiingslijst. Deze lijst kent drie categorieën: onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en directie. Met de invoering van de functiemix komen er in het primair onderwijs twee soorten leraarsfuncties voor. Zonder aanpassingen betekent dit voor de meeste schoolbesturen met ontslagbeleid dat leraren LA en LB bao op één afvloeiingslijst komen. Dit geldt ook voor de leraarsfuncties LB en LC in het sbo. Dit heeft als praktische consequentie dat in de praktijk de eersten die afvloeien leraren LA basisonderwijs en leraren LB speciaal (basis)onderwijs zijn<sup>8</sup>. Hierdoor zal het percentage LB-leraren toenemen, terwijl dit hogere percentage niet wordt bekostigd. Binnen het ontslagbeleid is er dan de mogelijkheid om een aparte lijst voor leraren LB te maken. Hierover dient wel DGO gevoerd te worden. Het werken met twee afvloeiingslijsten voor leraren kan het gevolg hebben dat een leraar bij overgang naar een hogere leraarsfunctie van een 'veilige' plek op de afvloeiingslijst voor LA-leraren naar een 'onveilige' plek op de afvloeiingslijst voor LB-leraren verhuist.

Omdat over een dergelijke wijziging van de afvloeiingsregeling sowieso overleg in DGO moet worden gevoerd, ligt het voor de hand om als bestuur een keuze te gaan maken voor het zogenaamde werkgelegenheidsbeleid. Een mogelijk alternatief is om binnen het ontslagbeleid te gaan werken volgens het afspiegelingsbeginsel. Werkgelegenheidsbeleid is de andere keuzemogelijkheid in de CAO PO. Werkgelegenheidsbeleid houdt in dat de werkgever de werkgelegenheid zoveel mogelijk bevordert. De werkgever houdt de ontwikkelingen die hierop van invloed zijn goed in de gaten. Als de werkgever een probleem ziet aankomen dat niet kan worden opgelost via natuurlijk verloop en mobiliteitsactiviteiten en dus waarschijnlijk leidt tot gedwongen ontslagen, dan neemt hij contact op met de vakcentrales. Tezamen met hen worden afspraken gemaakt over de te nemen maatregelen.

<sup>7</sup> onder loonkosten wordt verstaan:

Brutoloon + alle werkgeverslasten (premie ABP, premie VF/PF, reiskosten woon/werk, jubileumuitkeringen, enz.)

Vuistregel: brutomaandloon x 18,2 = jaarloonkosten inclusief werkgeverslasten

<sup>8</sup> Hierbij gaan we ervan uit dat de meeste leraren LB en LC voor hun benoeming al werkzaam zijn bij het bestuur in de functie van leraar LA bao of LB s(b)o. Iemand van buiten komt bij het hanteren van bestuursdiensttijd als afvloeiingscriterium wel onderaan de afvloeiingslijst te staan.

Hiervoor wordt een sociaal plan opgesteld. Omdat de uitvoering van het sociaal plan over het algemeen twee jaar in beslag neemt betekent het werken met een werkgelegenheidsbeleid dat alle medewerkers een werkgelegenheidsgarantie hebben van twee jaar. Bij werkgelegenheidsbeleid is er geen afvloeiingsregeling meer. Wie uiteindelijk in aanmerking komt voor ontslag wordt bepaald in het overleg met de vakbonden.

Het werkgelegenheidsbeleid is geregeld in de artikelen 10.2 en 10.3 van de CAO PO. De keuze voor een werkgelegenheids- of ontslagbeleid is niet voorwaardelijk voor de invoering van de functiemix en kan hiervan worden losgekoppeld. Het is wel aan te bevelen om hierover de komende jaren wel een keuze te maken.

### **3.3.3 Kwaliteitsbeleid**

Eén van de doelstellingen van de invoering van LB-/LC-functies in het basisonderwijs is het geven van een kwaliteitsimpuls aan de scholen. Het ligt dan ook voor de hand om in het kader van kwaliteitsbeleid periodiek te toetsen of de invulling van LB-/LC-functies ook daadwerkelijk een kwaliteitsverhogend effect heeft op de scholen en of dit zichtbaar wordt in de resultaten van de scholen.

## 4. FUNCTIES EN FUNCTIE-EISEN

### 4.1 Stappen

Het grootste bestanddeel van de leraarsfunctie LB basisonderwijs en leraarsfunctie LC speciaal (basis)onderwijs wordt gevormd door de lesgevende taak van deze leraren. De CAO-PO bepaalt dat de hoger betaalde leraarsfuncties alleen mogen worden ingevuld wanneer betrokkenen voor meer dan 50% voor de bij hun betrekkingssomvang behorende lessentaak voor de klas staan. In de praktijk zullen de meeste leraren LB en LC een (bijna) maximale lessentaak hebben.

#### Stap 1

Het grootste deel van de functie-eisen zal daarom betrekking hebben op het in hoge mate voldoen aan de competenties voor leraren primair onderwijs. Hiervoor verwijzen we kortheidshalve naar de bekwaamheidseisen uit de Wet BIO. Ter illustratie is in bijlage 7 een lijst met competenties en gedragsindicatoren voor leraren primair onderwijs opgenomen.

#### Stap 2

Het tweede deel van de functie-eisen wordt afgeleid van de voorbeeldfuncties<sup>9</sup> LB basisonderwijs en LC speciaal (basis)onderwijs. Het gaat daarbij dan om de taakverzwarende elementen die in de voorbeeldfuncties leraar LB basisonderwijs en leraar LC speciaal (basis)onderwijs zijn opgenomen. Een voorbeeld hiervan is opgenomen in bijlage 8. Deze taakverzwarende elementen worden besproken bij de schoolbesturen (directeuren, leerkrachten en stafmedewerkers) en hiervan is een serie functie-eisen afgeleid (bijlage 8, paragraaf 1.1.2 en paragraaf 1.2.2.). Deze functie-eisen kunnen worden onderverdeeld naar:

- \* competenties leraren primair onderwijs;
- \* gedrag en persoonlijkheidskenmerken;
- \* vaardigheden en
- \* kennis/opleiding.

In bijlage 9 is een werkblad opgenomen. In bijlage 10 is een voorbeelduitwerking opgenomen (van in dit geval een leraar LB met als specialisatie zorg) met mogelijke bewijzen/aanwijzingen voor het voldoen aan de functie-eisen.

#### Stap 3

Het derde deel van de functie-eisen heeft betrekking op de specifieke taken die opgedragen worden aan de te benoemen leraar LB of leraar LC. Het kan hierbij gaan om eisen die gesteld worden aan het kunnen functioneren als specialist op een bepaald inhoudelijk terrein zoals rekenen, taal of zorg. Het kan ook om eisen gaan die betrekking hebben op de rol die de betrokken leerkracht gaat spelen in de school, bijvoorbeeld vooral onderwijsontwikkeling, opleiden in de school of de inhoudelijke coördinatie van een bouw.

#### Stap 4

De vertaling van de functie-eisen naar de eigen scholen kan vervolgens worden verwerkt in een toetsingskader (zie bijlage 4) dat kan worden gebruikt bij de beoordeling van kandidaten tijdens de sollicitatiegesprekken.

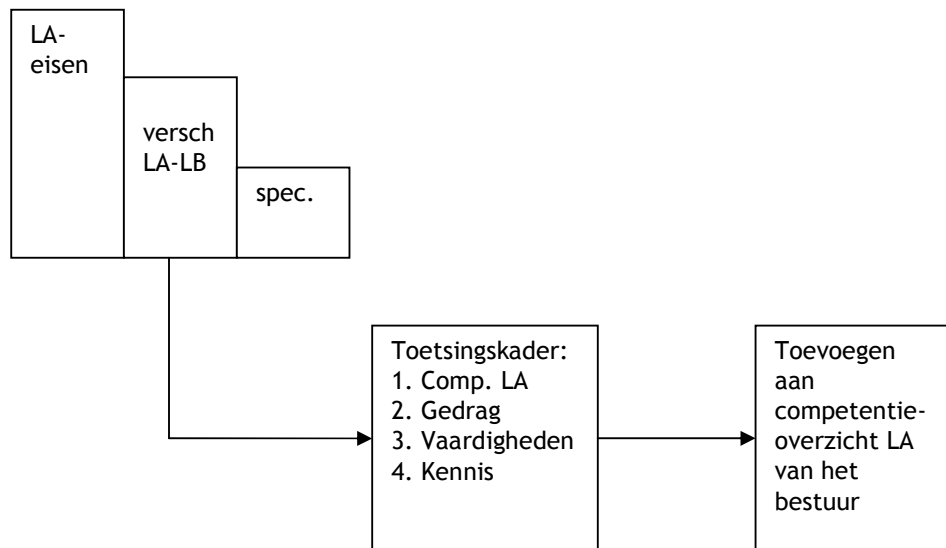
---

<sup>9</sup>Sommige besturen kiezen ervoor om een eigen LA en LB-functie te laten beschrijven en waarden met FUWA PO. Voorbeelden hiervan zijn de bijlagen 15 en 16.

### Stap 5

De functie-eisen en het toetsingskader kunnen ook worden gebruikt bij het in kaart brengen van de ontwikkelingsbehoefte van leerkrachten. Veel schoolbesturen hebben de eisen uit de wet BIO voor leraren primair onderwijs besproken in de eigen organisatie en hiervan een eigen vertaling gemaakt waarbij de competenties op verschillende niveaus zijn beschreven. De functie-eisen voor de nieuwe leraarsfuncties kunnen worden vertaald naar die competentieoverzichten. Daarom zijn de functie-eisen in het toetsingskader aan de bekwaamheidseisen uit de Wet BIO gekoppeld.

Schematisch ziet een en ander er als volgt uit:



*Een soortgelijk schema kan ook worden opgesteld voor de leraarsfunctie LC speciaal (basis)onderwijs.*

## 4.2 Functies in het basisonderwijs

### 4.2.1 Vraagstelling

Bij invoeringstrajecten functiemix komt het profiel van de school heel nadrukkelijk aan de orde, in die zin dat het schoolplan en de daarin verwoorde speerpunten hun vertaling vinden in de functies en taken binnen de school. Startvragen zijn:

- \* Welke functies heeft onze school nodig, gelet op de speerpunten in het schoolplan?
- \* Welke nieuwe functies zijn waardevol voor de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen?

Directeuren en leraren die met elkaar in discussie gaan, krijgen gaandeweg steeds meer inzicht in de meerwaarde van de invoering van de functiemix. Scholen en schoolbesturen die met elkaar in gesprek gaan over de functiemix doen er daarom goed aan om deze stap vooraan in het proces neer te zetten omdat daarmee wordt voorkomen dat de sfeer ontstaat dat de functiemix toch vooral duur is en veel gedoe geeft.

#### 4.2.2 Mogelijke functies

Om een beeld te geven van de mogelijke functies en rollen voor leraren LB bao en LC s(b)o in de school, noemen we hier een aantal mogelijkheden:

- \* Vakspecialisten taal, rekenen, creatieve vakken (cultuur, muziek en dergelijke), techniek en ICT.
- \* Specialisten zorg: gedrag- en leerstoornissen, hoogbegaafdheid en ontwikkelingsrisico's (analyseren LVS).
- \* Specialisten doorlopende lijn
  - Groep 2/3 - specialist
  - Orde/structuur, organisatie / klassenmanagement
  - Bouwcoördinatoren
  - Kwaliteitsbewaker: doorlopende leerlijn
- \* Specialist sociaal/emotionele aspecten (Kanjertraining).
- \* Begeleiding startende leerkrachten en pabo-studenten (opleiden in de school).
- \* Coaching van collega's.

Startende scholen hebben bijvoorbeeld behoefte aan:

- \* het verankeren van de visie;
- \* de ontwikkeling van het onderwijskundig concept (bijvoorbeeld ontwikkelingsgericht onderwijs).

Andere scholen willen vooral inzetten op het invullen van (nog) (gedeeltelijk) ontbrekende bouwstenen in de onderwijsinhoudelijke vormgeving van de school, zoals het verder uitbouwen van het zorgbeleid en 'onderwijs op maat'.

Bij grotere scholen is vaak behoefte aan bouwcoördinatoren en bouwcoaches met een inhoudelijke rol gericht op de ontwikkeling van het onderwijs in de school. Zeker in grotere scholen hebben directeurs behoefte aan 'ankerpunten' in de school die er voor zorgen dat ingezette lijnen en ontwikkelingen niet na verloop van tijd wegebben. Dit is overigens afhankelijk van de invulling van het functiebouwwerk, bijvoorbeeld als de school geen adjunct-directeur heeft.

#### 4.2.3 Brede functies of specialisatie

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 vergaande specialisatie staat daaraan in de weg);
- \* sommige specifieke taakinvullingen 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. Een voorbeeld van een werkblad om tot een dergelijke keuze te komen is opgenomen in bijlage 11. Andere schoolbesturen maken een format voor een vacature waarin altijd een aantal basiselementen voorkomt.

### 4.3 Functies in het speciaal basisonderwijs

Een schoolbestuur in het primair onderwijs is soms ook het bevoegd gezag van scholen voor speciaal basisonderwijs. De leraar LC in het speciaal basisonderwijs heeft veelal dezelfde rol, taken en verantwoordelijkheden als de leraar LB in het basisonderwijs.

Het grootste verschil tussen de twee functies ligt in het gegeven dat de leraar LC sbo niet alleen groepsoverstijgend een bijdrage levert aan de eigen school, maar vaak ook schooloverstijgend een bijdrage levert aan bijvoorbeeld de beleidsvorming op het terrein van passend onderwijs in het samenwerkingsverband WSNS of een rol heeft in het overdragen van kennis op het gebied gedrag- en leerproblematiek aan leraren in het basisonderwijs.

### 4.4 Verschillen basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs

#### Functies

In het basisonderwijs en in het speciaal basisonderwijs wordt min of meer aan dezelfde functies gedacht. Het (voortgezet) speciaal onderwijs wijkt in dat opzicht wat af. Omdat het (voortgezet) speciaal onderwijs een vrij grote middenmanagementlaag kent, wordt bij leraren LC niet aan coördinerende leraarsfuncties gedacht maar vooral aan excellerende leerkrachten die vanuit hun expertise een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van beleid in de school en het samenwerkingsverband en/of de begeleiding van andere leraren.

#### Functie-eisen

De eisen die aan de LB-leraar in het basisonderwijs worden gesteld komen in grote mate overeen met de eisen die aan de LC leraar in het speciaal (basis) onderwijs worden gesteld.

In ieder geval wordt van de leraar LB bao en de leraar LC sbo gevraagd dat zij in hoge mate voldoen aan de eisen die aan leraren LA bao en LB s(b)o worden gesteld. Verder zijn de eisen die aan gedrag en vaardigheden worden gesteld identiek. In het s(b)o wordt als extra eis gesteld dat de leraar LC niet alleen bijdragen levert aan het overdragen van kennis en het ontwikkelen van beleid op de eigen school, maar ook op het niveau van het samenwerkingsverband.

De eisen die aan het kennisniveau van de leraar LC worden gesteld zijn op grond van de voorbeeldfunctie LC s(b)o gelijk aan het kennisniveau van de leraar LB.

### 4.5 Functiemix in het Praktijkonderwijs en de CAO VO (bijlage 13)

Sommige schoolbesturen in het primair onderwijs zijn ook bevoegd gezag van één of meer praktijkscholen die formeel onder de CAO VO vallen. Deze handleiding richt zich met name op het primair onderwijs. Schoolbesturen met praktijkonderwijs die hun personeelsbeleid op onderdelen aanpassen, zullen dit bestuursbreed willen doen, dus met inbegrip van het praktijkonderwijs. Zij krijgen daarbij te maken met de CAO voortgezet onderwijs. De regels met betrekking tot de functiemix en de te behalen percentages zijn in de CAO VO anders dan in het primair onderwijs. Het betreffende schoolbestuur dient hier rekening mee te houden.