



Funciemix een lust of een last

Het inrichten van de funciemix en
functiedifferentiatie door school-
bestuur SKO Nuwelijn

Dirk Hanssen en Gerard Miltenburg

Funciemix is een actueel thema in het onderwijsveld, een gevolg van gemaakte afspraken tussen overheid en sociale partners over betere beloning en positionering van leraren in het onderwijs. Het invoeren van funciemix heeft een behoorlijke impact op de vormgeving van de personele organisatie en het te voeren personeelsbeleid. Een overhaaste implementatie kan mogelijk leiden tot een groot afbreukrisico voor de school. Daarom vraagt het invoeren om een goede voorbereiding. Een klus die menig schooldirecteur de nodige zorgen baart.

Maatschappelijke aanleiding

Funciemix heeft alles te maken met de kwaliteit van het onderwijs. Het rapport "Leraar in Nederland" van de onderzoekscommissie Rinnooy Kan toont aan dat er vele vragen zijn binnen de Nederlandse maatschappij over de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs, de professionaliteit, de positionering en de beloning van de leraar. De leraar staat centraal bij de realisering van kwalitatief onderwijs; hij heeft de regiefunctie. De resultaten hebben ertoe geleid dat overheid en sociale partners maatregelen hebben getroffen om hier oplossingen voor te geven. Een en ander is geregeld in het Convenant "Leraar van Nederland".

Eén van deze maatregelen is het ontwikkelen van een evenwichtig functiehuis gekenmerkt door functiedifferentiatie voor leraren met een heldere koppeling aan een loonstructuur. Een goed uitgebalanceerd personeelsbeleid, dat invulling geeft aan de realisering van functiedifferentiatie, een evenwichtig loonbeleid, gefundeerde mobiliteit en loopbaanontwikkeling waarbij binden en boeien van leraren centraal staat, vormt een belangrijke voorwaarde voor de realisering van de funciemix. Voor de realisering van het project funciemix is vier jaar uitgetrokken met einddatum 1 augustus 2014.

Funciemix biedt kansen en mogelijkheden

Funciemix invoeren is geen technische operatie. De maatschappelijke ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat functie-differentiatie ook in het onderwijs ingevoerd wordt. Scholen zijn tegenwoordig maatschappelijk georiënteerde organisaties die verantwoording moeten afleggen voor hun maatschappelijk opdracht in het verzorgen van kwalitatief onderwijs aan jonge mensen. Scholen moeten zich ontwikkelen tot zelfstandig ondernemende organisaties met een eigen identiteit en verantwoordelijkheid waarin alle medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun bijdrage aan de realisering van de schooldoelstellingen. De producten en diensten die geleverd worden, moeten gericht zijn op de vraag van de klant (leerling, ouder en maatschappij). Een heldere missie/visie en een heldere klantdefinitie vormen een belangrijk uitgangspunt om focus te bepalen voor de school. Een langetermijnbeleid vertaald in jaarplannen met concrete resultaatbepaling geeft richting aan het handelen van leraren waardoor eigen verantwoording afgelegd kan worden. Zelfverantwoording en zelfsturing voor eigen professionaliteit wordt dan ook een verantwoordelijkheid van de leraar zelf die steeds moet zorgen dat hij bekwaam is en blijft om de afgesproken resultaten die hij moet realiseren te behalen onder regie van een opbrengstgericht leiderschap. Een leiderschapsstijl die gericht is op een duidelijke opdracht en permanente begeleiding. Het managen is gericht op voorwaarden creëren en processen aansturen in het licht van het eindresultaat.

Door het invoering van de funciemix wordt leraren de kans geboden verantwoordelijkheid te nemen voor eigen ontwikkeling en resultaten. Het geeft een kader voor loopbaanperspectief (intern /extern) en persoonlijke functieontwikkeling. Funciemix is een middel om leraren te binden aan een school. Voor de school is de funciemix een hefboom tot organisatieverandering gericht op de ontwikkeling van zelfverantwoordelijkheid en zelfsturing van de schoolorganisatie en de individuele medewerkers.

Funciemix invoeren is een dynamisch en organisch proces

Om een beeld te krijgen van hoe dynamisch en hoe organisch het invoeren van een dergelijk traject is, zijn we te rade gegaan bij Gerard Miltenburg, algemeen directeur van de Stichting Katholiek onderwijs Nuwelijn te Gilze-Rijen. SKO Nuwelijn is sinds 2007 actief bezig met deze materie. Het proces heeft drie jaar in beslag genomen en heeft geleid tot een succesvol resultaat. In maart 2010 is het beleid over functiehuis, funciemix en functie-differentiatie vastgesteld in het bestuur en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).

Miltenburg werkt sinds maart 2007 als algemeen directeur bij SKO Nuwelijn. Hij begon half 2007 met het functiehuis. Dit was een van de belangrijke opdrachten bij zijn indiensttreding. Zijn eerste speerpunt betrof het invoeren van een gesprekkencyclus voor alle medewerkers van de zes scholen van het bestuur. Een belangrijk middel om gestructureerd vorm en inhoud te kunnen geven aan resultaatverwachting en medewerkersontwikkeling.

Daarnaast lag er vanuit de schooldirecteuren en IB'ers een oude vraag over de beloning van de functie IB'er. Een duidelijke positionering op basis van functie-inhoud vormgegeven in een functiebeschrijving ontbrak. Dit gold eveneens voor de functie van leraar. Deze vraagstukken vormen de aanleiding voor Gerard Miltenburg om het proces in gang te zetten om een functiehuis te ontwikkelen waarin een heldere positionering van de functies op stichtings- en schoolniveau uitgewerkt zijn en onderbouwd op basis van duidelijke functiebeschrijvingen.

Het hele proces is bottom-up uitgevoerd met ondersteuning van Edux Onderwijsadvies. Met alle schooldirecteuren zijn diepgaande gesprekken gevoerd om te komen tot de invoering van het functiehuis. Daarvoor zijn speciale werkoctenden georganiseerd. Er is nagedacht over de opbouw van het functiehuis. Er is uitvoerig over inhoud van functies, en over de betekenis hiervan voor de praktijk gesproken. Uitgaande van het primaire proces is steeds gekeken wat tot welke functie behoort en hoe dit zich verhoudt tot de andere functies steeds uitgaande van de opdracht die SKO Nuwelijn stelt. "SKO Nuwelijn is op zoek gegaan naar een jas die goed past", vertelt Gerard Miltenburg. De inrichting van het functiehuis moest passen bij de missie en visie en de werkwijze van SKO Nuwelijn.

Er zijn diepgaande gesprekken gevoerd met medewerkers. Vanuit deze gesprekken is het besef ontstaan dat meer vanuit resultaatgerichtheid gewerkt moet worden wat geleid heeft tot het resultaatgericht beschrijven van de functies. Dit geeft aan leraren helderheid over wat er verwacht wordt van hen en geeft ook stof tot nadenken over de kwaliteiten die leraren nodig hebben om deze resultaten te realiseren. Zo komen leerkrachten in gesprek over hun competenties; wat ze goed beheersen en wat verbetering verdient. Er is in de opbouw van de functie leraar gekozen voor een differentiatie op basis van niveauverschillen in de aard van de taken en niet voor verschillen op basis van taken. Dit heeft geleid tot in eerste instantie drie functieniveaus leraar/junior, medior en senior. Er is ook nagedacht over de functie senior + maar deze is nog niet uitgewerkt in het functieboek. De standaard resultaatgebieden zijn voor alle niveaus: lesgeven en begeleiden van leerlingen. De verschillen in de niveaus worden bepaald op basis van activiteiten met een enkelvoudig, meervoudig, complex of hoogcomplex karakter. Omschreven in type taken betekent dit: praktisch-organisatorische, vakinhoudelijke en specialistische, ontwikkel en/of managementtaken.

Er is veel aandacht geschonken aan het resultaatgericht beschrijven van de functies van de onderwijsgevende. De overige functies zullen na augustus 2010 ook functiegericht beschreven worden en toegevoegd worden aan het functieboek maar de prioriteit lag in eerste instantie bij de lerarenfunctie.

De overheidsmaatregel van 2008 om tot het functiehuis te komen, betekende voor Nuwelijn dat het proces in een versnelling kwam. Volgens Miltenburg hebben de vakbonden zich

onvoldoende gerealiseerd wat de invoering voor werk met zich mee bracht. Het idee van de functiemix leeft bij directies en bovenschools management maar (nog) niet in voldoende mate bij leerkrachten. Het is duidelijk een groei- en beklivingsproces. De lerengroep is zich nog niet voldoende bewust van de verandering en de kansen die de functiemix biedt. Niet elke leerkracht heeft ook behoefte om door te groeien. "Maar voor deze groep leraren moet er ook een goed beloningsbeleid ontwikkeld worden", aldus Miltenburg. De IB'ers en teamleiders zijn meer in voor erkenning. De school vraagt van hen nu extra inzet en bekwaamheid, terwijl daar qua beloning niets tegenover staat. Ook blijkt dat IB'ers en teamleiders een belangrijke gesprekspartner zijn voor de directeur als het gaat om onderwijskundige zaken. Miltenburg zal voor de eerste fase van invulling van de functiemix zich in eerste instantie richten op de IB-er en de teamleider.

SKO Nuwelijn kiest ervoor om de functiemix nu goed in de organisatie neer te zetten waarbij het gaat om kwaliteit en niet om kwantiteit. Mocht SKO Nuwelijn het door het Rijk vooropgestelde jaarlijkse percentage voor de invoering van de functiemix niet halen, dan is dat niet onoverkomelijk aangezien dit door de onderbouwing van het traject "invoering functiemix" te verantwoorden is.

De invoering van de functiemix is niet gemakkelijk geweest. "We zetten twee stappen vooruit en dan weer een terug," aldus Miltenburg. Binnen SKO Nuwelijn is er steeds met vertrouwen gewerkt en bottum-up en zo is ook draagvlak ontstaan.

Tijdens het proces heeft Miltenburg steeds de ontwikkelingen teruggekoppeld naar bestuur en GMR. Dit heeft als voordeel dat ze geen informatieachterstand oplopen en steeds op de hoogte zijn van de genomen stappen in het traject.

De planning is tijdens het traject niet altijd gehaald maar dit heeft ook te maken met het organisch karakter van het traject. Bij dergelijke veranderingen werken strakke blauwdrukken niet. Het is een proces dat gemaakt moet worden door mensen die ermee moeten werken. Fundamentele verandering vraagt tijd. Het invoeren van een functiehuis brengt veel werk met zich mee omdat het ook een zeer sterke samenhang heeft met het organisatie- en personeelsbeleid.

Terugblik op de invoering

Als Miltenburg terugkijkt op het proces, trekt hij een aantal conclusies:

- Het is een proces van permanent afstemmen, beelden toetsen en beelden congruent maken. Een voorbeeld: één van de directeuren kon tijdens de startfase, waarin het functiehuis ontwikkeld werd, de gedachtegang niet meer volgen. Ze was duidelijk de draad kwijt. Door een rustpauze in te lassen en haar haar beeld op het vraagstuk te laten visualiseren in een tekening konden de beelden congruent gemaakt worden. Haar tekening vormde een nieuw startpunt voor het verder ontwikkelen van het functiehuis.
- Belangrijk is niet steeds bestaande documenten te herschrijven op basis van nieuwe inzichten en resultaten. Begin liever opnieuw met een tekst dan dat je in de oude tekst steeds verandering aanbrengt.
- Belangrijk is dat je een adviseur in het proces erbij betrekt. De adviseur toetst en spiegelt, vat samen en stelt kritische vragen. Vanuit zijn professionaliteit heeft hij een helpende hand aangereikt bij het maken van de functiebeschrijvingen. De adviseur hield de spiegel voor en zorgde ervoor dat het proces op gang bleef.

Wat de toekomst betreft gaat het er nu voor Miltenburg om dat SKO Nuwelijn de zaken goed neerzet in de organisatie. In de periode van nu tot 2014 wil SKO Nuwelijn:

- Verder goede invulling geven aan de implementatie van de senior leraarfunctie;
- De functiebeschrijvingen van de directiefuncties resultaatgericht omschrijven evenals de overige ondersteunende functies binnen SKO Nuwelijn;
- De praktijk waar nodig aanpassen als blijkt dat dit anders is dan in het functiehuis beschreven;
- De invoering van het functiehuis verder realiseren. Zorg hierbij is het teruglopend aantal leerlingen binnen SKO Nuwelijn en de politieke besluitvorming over de bekostiging.

Miltenburg adviseert andere besturen op basis van zijn ervaringen het volgende:

- Ga met de materie aan de slag, het moet toch gerealiseerd worden;
- Neem voldoende tijd, in het tempo dat past bij je organisatie om de stappen uit te voeren die aansluiten bij jouw organisatie;
- Maak er een maatpak van, er is immers geen blauwdruk te geven van hoe de invoering in jouw stichting/scholen moet plaatsvinden;
- Bevrraag elkaar om tot één taal te komen;
- Creëer eerst een totaalbeeld en presenteer elke keer de stappen die je ondernomen hebt als je met een onderdeel van de verandering bezig bent;



.....
 Je hoeft een glazenwasser niet te vertellen hoe hij de ramen moet zemen en welk materiaal hij daarvoor nodig heeft. Hij kijkt naar het resultaat: kan ik weer door de ramen heen kijken? Zo hoeft je een leraar ook niet te vertellen hoe hij les moet geven. Je mag hem wel aanspreken op het resultaat dat hij behaalt.

- Pak zaken ook gewoon op die ondersteuning geven aan het proces van de functiemix, bijv. het invoeren van de gesprekcycclus.

Het invoeren van een functiemix/functiehuis en functiedifferentiatie levert een positieve bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs. Het meer bewust worden van de focus bij het uitvoeren van het onderwijsconcept, het resultaatgericht denken en op basis daarvan de processen organiseren die op hun beurt hun neerslag krijgen in de personele organisatiestructuur, geeft meer bewustwording bij de medewerkers en maakt hen ook zelf verantwoordelijk voor hun eigen resultaten en ontwikkeling maar uiteindelijk ook voor die van hun school. Het blijft echter van belang dat bij het invoeren van dit hele proces de nodige tijd genomen wordt en de nodige zorgvuldigheid aan de dag gelegd wordt voor de voorbereiding van een dergelijk project en de implementatie ervan op school.

Dirk Hanssen is senior adviseur Management Consultancy bij Edux Onderwijsadvies.

Functiedifferentiatie is het creëren, op basis van de verschillende organisatieprocessen, van functies met verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen eenzelfde functie-/beroepsgroep waarbij een niveauverschil ontstaat. De niveaumenken zijn dan enkelvoudige, samengestelde, complexe en hoog complexe taken.

Taakdifferentiatie is het herverdelen van taken tussen verschillende functie- of beroepsgroepen.

De functiemix is de verdeling van leraren (fte's) over de functieschalen.

Het functiehuis beschrijft schematisch en in onderlinge samenhang de personele organisatie als neerslag van de ordening van de verschillende activiteiten, taken en rollen en vertaald in functiegroepen, functies met functieniveaus. Ze is gericht op de primaire, ondersteunende en bestuurlijke processen en op het realiseren van de doelen van een organisatie.

Literatuur

- **Resultaatgericht structureren van organisaties en functies**, J. Smits en B. de Boers,; Uitg. Nelissen B.V. Soest; 2002 (1ste druk)
- **Resultaatgericht competentie management**, J. Smits en I. Strobbe,; Uitg. Nelissen B.V. Soest; 2001 1ste druk)
- **Definitief akkoord convenant 'Leerkracht van Nederland'**; Scheveningen, 1 juli 2008.
- **Advies omtrent bevordering implementatie functie- en beloningsdifferentiatie in PO,VO en BVE**; G.H.M. Evers; OSA; Tilburg, juni 2007.