

## Werken aan cultuurverandering door de invoering van de functiemix

drs. Cor van den Berg

Alle schoolbesturen in Nederland moeten aan de slag met de invoering van de **functiemix**. Een groot aantal schoolbesturen heeft hier al een aantal stappen in gezet. Anderen staan nog aan het begin van het invoeringstraject.

De functiemix is geen doel, maar een middel om promotiebeleid in uw organisatie vorm te geven. Functiemix is vooral werken aan cultuurverandering in de scholen en het op orde brengen van een aantal voorwaardelijke personeelsbeleidsonderdelen, zoals:

- \* het herijken van uw visie op taak- en functiedifferentiatie, uw visie op beloningsbeleid en uw visie op mobiliteit;
- \* het inrichten en/of aanvullen van het functiehuis;
- \* het verder implementeren van de gesprekscyclus inclusief beoordelen;
- \* het opzetten van een personeelsvolgstelsel in de vorm van bekwaamheidsdossier en/of portfolio

Wij zijn van mening dat de invulling van de functiemix kansen biedt voor een daadwerkelijke bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Hiervoor is het noodzakelijk dat het functieboek wordt ingevuld vanuit een visie op goed onderwijs en de organisatie van het primaire proces. Een beleidsrijke invoering van de functiemix biedt mogelijkheden voor:

- \* het optimaal benutten van het talent in de school en daarmee de professionele ontwikkeling van het personeel;
- \* het invullen van interne processen die gericht zijn op kennisdeling en ontwikkeling van een professionele leergemeenschap of 'lerende organisatie';
- \* de nadere invulling van het onderwijskundig leiderschap in de scholen en
- \* het bevorderen van de mobiliteit van medewerkers.

### Onze visie op het proces

De invoering en uitbouw van functiedifferentiatie in het primair onderwijs heeft een 'harde' en een 'zachte' kant.

Met de harde kant bedoelen wij de ontwikkeling van een functieboek op bestuursniveau en een functieboek op schoolniveau. In het functieboek beschrijft en waardeert het schoolbestuur de functies die voor kunnen komen op de scholen van het bestuur. Het functieboek van de school bevat de functies die op schoolniveau noodzakelijk worden geacht om het onderwijsproces conform het schoolprofiel vorm te geven. De nieuwe leraarsfuncties maken hier deel van uit. Er wordt gewerkt aan een invoeringsproces dat gericht is op het verwerven en behouden van draagvlak bij de medewerkers en aan een goed doordachte procedure

voor de overstap naar één van de nieuwe leraarsfuncties in het functiebouwwerk. Met de zachte kant bedoelen wij de wijze waarop:

- locatiedirecteuren met elkaar in gesprek komen om door samenwerking en afstemming te komen tot een optimale inzet en verdeling van functies
- een locatiedirecteur in gesprek komt met de medewerkers over hun ambities en het ontwikkelen van hun vaardigheden en competenties.

Een goede vaardigheid voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken staat hierbij aan de basis. De persoonlijke professionele ontwikkeling en het bekwaamheidsdossier zijn belangrijk bij het plannen van ontwikkelingsactiviteiten, die medewerkers in staat stellen te voldoen aan de functie-eisen van de nieuwe leraarsfuncties die de komende jaren worden ingevoerd.

Dit wordt ondersteund door een systeem van ‘*doorgaande loopbaanprofielen*’ vergelijkbaar met doorgaande leerlijnen (zie bijlage).

De harde en de zachte kant ontmoeten elkaar op het moment dat er een vacature ontstaat voor een hogere leraarsfunctie. In een sollicitatieprocedure worden de competenties van de sollicitant getoetst aan de promotiecriteria voor de hogere functie.

### **Succesfactoren**

- \* Zorgen dat alle personeelsleden vanaf het begin van het invoeringstraject worden betrokken bij het proces.
- \* Zorgen voor goede informatie, luisteren naar hun wensen en bedenkingen en hen betrekken bij de ontwikkeling van de functie-eisen.
- \* Zorgen voor een goede, objectieve benoemingsprocedure.
- \* Ervoor zorgen dat andere onderdelen van het personeelsbeleid zijn afgestemd op deze nieuwe ontwikkeling.
- \* Oog hebben voor de grote cultuurverandering die de invoering van de functiemix met zich meebrengt.
- \* Werken aan een goede gespreksvaardigheid van schooldirecteuren en medewerkers.
- \* Zicht en grip krijgen op het talent, de ambities en de ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers.

### **Wilt u meer weten?**

Neemt u dan contact op met drs. Cor van den Berg (cvandenberg@gh-gpc.nl; 06-20558241)

BIJLAGE *doorgaande loopbaanprofielen*

