

## **Beste practice voorbeelden - invoering Functiemix**

*Scholen Combinatie Zoetermeer, St. Stedelijk Voortgezet Onderwijs Zoetermeer  
Mariska Mooten, Hoofd P&O*

### **1. Wat is de succesfactor van uw school(bestuur) bij de invoering van de functiemix?**

De factoren die hebben bijgedragen aan de succesvolle invoering bij de Scholen Combinatie Zoetermeer (SCZ) zijn:

1.

#### *Een gedegen HR-instrumentarium*

De SCZ had al voor de invoering van de functiemix een degelijke beoordelingssystematiek, aan de hand waarvan leraren promotie konden maken naar een LC of LD functie. Dit is de zogenaamde 'P&O cyclus'. In deze cyclus worden beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en coaching gesprekken gevoerd.

2.

#### *Een cultuur van differentiëren*

Reeds voor de invoering van de functiemix droeg de directie de boodschap uit dat er verschillen zijn tussen prestaties van docenten en de mate van hun bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs. Zij gaven hierbij aan dat deze onderlinge verschillen werden meegenomen in de beloning van docenten, door middel van promoties naar LC en LD, en het toekennen van gratificaties. Door deze cultuur en werkwijze was de SCZ in staat om de functiemix beleidsrijk in te voeren.

3.

#### *Het gesprek met alle geledingen van de organisatie*

Tijdens de invoering van beloningsdifferentiatie en de P&O cyclus is veel interactie geweest met de MR en leidinggevendenden. Er was vertrouwen om dit proces gezamenlijk in te gaan. Een opbouwend kritische MR was voor de school zeer waardevol in dit proces.

### **2. Waar bent u bij de invoering tegenaan gelopen? Hoe heeft u obstakels overwonnen?**

Het SCZ is bij de invoering van de functiemix de volgende uitdagingen tegengekomen:

1.

#### *Het vertalen van de functiemix doelstellingen naar jaarlijks te realiseren promoties*

Uiteraard vinden wij het een zeer goede ontwikkeling om meer docenten de mogelijkheid te bieden om promotie te maken naar LC en LD en zijn wij aan de slag gegaan met het inhoudelijk zo goed mogelijk onderbouwen van de kwantitatieve doelstellingen vanuit de functiemix. De doelstellingen van de functiemix hebben wij vertaald naar een te behalen percentage LC – en LD functies per jaar. Op basis van het beoordelingssysteem worden docenten met een goede beoordeling voorgedragen voor een LC- of LD functie. Uiteraard binnen de marges van het te realiseren volume.

Voor de invoering van de functiemix had de SCZ zelf een volume aan LC- en LD-functies bepaald dat destijds reëel en haalbaar was, gezien de missie en de visie van de scholen binnen de stichting. De externe doelstelling vanuit OCW ligt een stuk hoger dan het eigen volume LC en LD dat wij op dat moment zelf hadden willen toekennen. Daardoor hebben wij versneld promoties toegekend en dat heeft enige druk gelegd op het eigen personeelsbeleid. Nogmaals wil ik benadrukken dat de functiemix als maatregel om de carrièreperspectieven van docenten te vergroten van grote waarde is. Tegelijkertijd is het lastig dat de doelstellingen top down zijn vastgesteld waardoor er geen ruimte is voor individuele scholen om hierin keuzes te maken. Ik ken geen andere bedrijfstakken waarin de overheid op deze wijze invloed heeft op het functiebouwwerk van organisaties.

2.

*De functiebeschrijvingen vanuit FUWA-VO*

De functiebeschrijvingen van docent op basis van FUWA-VO zoals ik deze ken, ondersteunen mijn inziens niet goed het idee dat "de beste docent voor de klas" beloond moet worden. Vanuit het "functiewaarderings denken" wordt een functie hoger gewaardeerd naarmate er sprake is van meer beleidsmatige of coördinerende taken. Dit is nadrukkelijk niet de bedoeling van de functiemix. Een goed alternatief voor de FUWA functies is er volgens mij nog niet. Wij hebben zoals veel scholen gekozen om aanvullende criteria te formuleren die recht doen aan de eisen die aan docenten worden gesteld ten aanzien excellentie in de klas.

### **3. Welke gouden tips heeft u voor uw collega's die druk bezig zijn met de invoering?**

*Tip 1:*

Denk na over de capaciteit, kwaliteit en faciliteiten van het middenmanagement. Het middenmanagement is een van de belangrijkste kritische succesfactoren in dit proces. In het geval dat de school besluit om de gesprekkencyclus te delegeren naar het middenmanagement, waar ik een groot voorstander van ben.

Op het moment dat een school deze taken delegeert aan het middenmanagement moeten de leidinggevenden kunnen terugvallen op een goed HR instrumentarium, eigen managementvaardigheden en coaching van de directie. Wees je ervan bewust dat dit een taak voor een *people manager* is.

*Tip 2:*

Denk na over de gevolgen van de selectieprocedure. Dit kan via het promotiebeleid (beoordelingsgesprekken met docenten) of via een sollicitatieprocedure, waarbij leraren zelf actief moeten solliciteren. Beide vormen hebben voor- en nadelen, maar de SCZ heeft positieve ervaringen met de selectie via de beoordelingscyclus. Zo kunnen de leidinggevenden al tijdens de P&O cyclus in gesprek gaan met de docenten over hun verwachtingen ten aanzien van een promotie naar een LC- of LD functie en wat er voor nodig is om dat te realiseren. Hierdoor vindt een belangrijk stuk verwachtingsmanagement plaats en wordt de kans op teleurstellingen van docenten kleiner.

*Tip 3:*

Beoordeel mensen niet alleen op ontwikkeling en competenties, maar ook op resultaten (SMART). Dit is een omslag in het onderwijs, die ook op het SCZ nog verder moet worden doorgevoerd. Dit betekent het expliciet beoordelen van mensen op ontwikkeling, competenties én prestaties.