



Competentiemanagement & Functiedifferentiatie

Stichting Cambium

Vastgesteld in de bestuursvergadering van 9 maart 2009

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	3
1.1	Inleiding	
1.2	Aanleiding & Aanpak	
1.3	Uitgangspunten	
1.4	Beoogde resultaten	
1.5	Kaderregeling	
HOOFDSTUK 2	BEGRIPSVERHELDERING/THEORETISCHE ONDERBOUWING	5
2.1	Inleiding	
2.2	IPB	
2.3	Competentiemanagement	
2.4	Funciedifferentiatie	
	2.4.1 Funciedifferentiatie toepassen in de school	
HOOFDSTUK 3	COMPETENTIES	7
3.1	Inleiding	
3.2	Schoolidentiteit	
3.3	Competenties Directeuren	
3.4	Competenties Leerkrachten	
3.5	Competenties Onderwijsondersteunend personeel	
3.6	Prestatiebeloning	
HOOFDSTUK 4	FUNCTIEDIFFERENTIATIE	10
4.1	Inleiding	
4.2	Funcies	
	4.2.1 Beïnvloedende factoren	
	4.2.2 Directie- & Managementfuncies	
	4.2.3 Onderwijsgevende funcies	
	4.2.4 Onderwijsondersteunende funcies	
	4.2.5 Centraal Bureau	
HOOFDSTUK 5	UITWERKING	13
5.1	Inleiding	
5.2	Ingang cq. Overgang	
	5.2.1 Tijdsplanning	
	5.2.2 Invoeringsprocedure funciedifferentiatie	
	5.2.3 Bezwarenprocedure funciewaardering/-gebouw	
	5.2.4 Communicatie	
BIJLAGE		
	Bijlage 1: Organigram	

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 Inleiding

In het rapport van OSA¹, staat onder andere vermeld dat er vanuit het ministerie middelen beschikbaar zijn gesteld, waardoor differentiatie in functies en schalen mogelijk kan worden gemaakt binnen het primair onderwijs. De schrijver geeft aan dat directies in het PO terughoudend zijn en kiezen voor andere invullingen. Dit is ook de situatie binnen de scholen van Stichting Cambium, hoewel ze van het Rijk ieder jaar een lumpsumbudget ontvangen. Met dit budget kan naar eigen inzicht een keuze gemaakt worden uit beschikbare functies. Deze keuze is (zou moeten zijn) gebaseerd op het schoolplan. Over het algemeen kiezen de scholen voor één leerkracht voor één (combinatie)groep, één directeur en een conciërge en niet voor de overige functies, zoals de functie van onderwijsassistent en bouwcoördinator. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding om functiedifferentiatie en competentie management in te voeren. Daarnaast zal worden stilgestaan vanuit welke uitgangspunten het totale beleid tot stand is gekomen. Vervolgens zullen de te behalen resultaten genoemd worden. En tot slot zal beschreven worden in hoeverre dit beleid al dan niet een maatstaaf is voor de scholen van Stichting Cambium (hierna te noemen Stichting).

1.2 Aanleiding & Aanpak

Aangezien Stichting Cambium op de huidige manier weinig tot geen mogelijkheden tot groei voor haar leerkrachten biedt (noch horizontaal noch verticaal), worden ze op deze manier niet aangemoedigd om zich te gaan scholen om zodoende 'hogere' prestaties te kunnen leveren. Uiteraard wordt hiermee niets gezegd over de huidige kwaliteit (prestatie), maar scholing en andere mogelijkheden (zoals consultatie, visitatie, ontwikkelingsgesprekken) zijn factoren die kunnen leiden tot hogere prestaties en uiteindelijk tot een nog beter resultaat (kwalitatief goed onderwijs). Dit is één van de doelstellingen van de Stichting. Daarnaast heeft de Stichting in haar Strategisch Beleidsplan (SBP) aangegeven dat zij goed werkgeverschap ambieert. Om deze twee doelstellingen te realiseren is in het voorjaar van 2008 gestart met drie werkcongressen waarbij een geleding (inclusief leden van de GMR) is uitgenodigd om competenties en functies te bepalen. Deze werkcongressen hebben geleid tot:

- a. Vaststellen van competenties en prioriteitenstelling van kernkwaliteiten;
- b. Vaststellen van norm-functies en niet norm-functies (gewaardeerd door FUWA PO²)

De uitkomsten van de werkcongressen zijn verwerkt en hebben als basis gediend voor dit beleidsstuk.

1.3 Uitgangspunten

De CAO PO geeft aan dat de PGMR op bestuursniveau vóór 1 augustus 2008 een afspraak moet hebben gemaakt over de samenstelling van het functieboek³. Met het GMR van de Stichting is overeengekomen om dit niet voor 1 augustus te realiseren, maar voor eind december 2008, vanwege het feit dat er op deze manier een beter gefundeerd en werkbaar beleidsdocument ontwikkeld kan worden.

Gekozen kan worden uit de volgende mogelijkheden:

- a. De huidige normfuncties en de huidige niet-normfuncties blijven gehandhaafd;
- b. De huidige normfuncties en de huidige niet-normfuncties blijven gehandhaafd en nieuwe niet-normfuncties worden geïntroduceerd en volgens FUWA PO gewaardeerd;
- c. Alle functies worden volgens FUWA PO gewaardeerd.

Gekozen is voor optie b, zodat huidige functies: directie, leraar, onderwijsassistent, administratief medewerker en conciërge ongewijzigd gehandhaafd blijven en gewaardeerd zijn conform de beschrijving van de CAO (PO). Daarnaast worden nieuwe functies gekozen, die reeds beschreven en gewaardeerd zijn door FUWA PO. Mocht in de toekomst blijken dat bepaalde functies en hun beschrijvingen niet toereikend zijn, dan kunnen nieuwe functies gewaardeerd middels FUWA PO. Daarnaast is gekozen om de competenties van SBL⁴ te hanteren vanwege het feit dat deze wettelijk verplicht zijn en na bestudering daarvan compleet bleken te zijn.

¹ OSA: *Advies omtrent bevordering implementatie functie- en beloningsdifferentiatie in PO, VO en BVE*, juni 2007.

² FUWA PO is een variant op FUWA-SYS (de functiewaardering voor ambtenaren). Functiewaardering: is een methode om op grond van objectieve criteria op een systematische manier functies te wegen en te ordenen. Dat gebeurt m.b.v. een wegings- of meetinstrument (Bron: CNV onderwijsbond, *informatiekaart PO*). FUWA PO is volgens de beschrijving van de Besturenraad het volgende: bestaat uit een onderdeel waarmee functies kunnen worden beschreven, een waarderingsstelsel en een lijst met voorbeeldfuncties.

³ Bron: CAO PO, artikel 5.3 ad1.

⁴ SBL: Stichting Beroepskwaliteit Leraren.

1.4 Beoogde resultaten

De doelstelling van de werkcongressen was om het volgende (directe) resultaat te behalen:

- Draagvlak en commitment onder alle teamleden realiseren (wat betreft: competenties, uitvoering daarvan en bepaling van de functies, bepaling van kwaliteit);
- Bepalen van de criteria van de competenties;
- Bepalen van de uitwerking van de competenties;
- Prioriteitstelling aangeven van de kernkwaliteiten in samenhang met het Strategisch Beleidsplan (SBP);
- Bepalen van kwaliteit (Klas, Management, School⁵);
- Bepalen van functies die nodig zijn om het vastgelegde resultaat te behalen.

1.5 Kaderregeling

Dit document betreft een instrument voor directeuren om te komen tot en invulling te geven aan functiedifferentiatie en competentie management. Binnen de competenties kunnen scholen in het verlengde van hun schoolplannen eigen prioriteiten geven aan de kernkwaliteiten, rekening houdende met de door de werkcongres bepaalde prioriteitsstelling van de kernkwaliteiten. Daarnaast staat het de directeur vrij om binnen de vastgelegde functies met de daarbij behorende competenties en waarderingen dit verder in zijn school in te vullen. Invulling van functies zal in het verlengde moeten liggen met het schoolplan en eventuele onderwijs vernieuwingen. Daarbij moet er vanzelfsprekend wel rekening gehouden worden met budgettaire mogelijkheden. De directeur van de school zal de invulling van de functies moeten kunnen verantwoorden tijdens de jaarlijkse formatiebesprekingen. Wel staat de functiewaardering voor iedere functie vast. Het streven van Stichting Cambium is erop gericht om uiteindelijk binnen iedere school een evenwichtige verdeling te laten plaatsvinden van functies en niveaus, zodat persoonlijke groei wordt gestimuleerd en coaching door collega's mogelijk wordt gemaakt. Dit met het oogmerk om de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren.

⁵ Bron: *Bestuursformatieplan Stichting Cambium 2008 – 2009*

Kwaliteit in de klas: De kerntaak is het geven van goed onderwijs. Dit betekent dat personeel 'bevoegd en bekwaam' moet zijn en dat er gezocht moet worden naar de optimale verhouding tussen leerkracht en aantal kinderen per klas. Daarnaast is het van essentieel belang dat er personeelsbeleid is dat gericht is op 'persoonlijk meesterschap'.

Kwaliteit in het management: De kerntaken van een directeur zijn: het bezighouden met onderwijskundig leiderschap en personeelsmanagement. Om er voor zorg te dragen dat directeuren zich hoofdzakelijk hiermee bezig houden, dienen ze voldoende ondersteund te worden, te denken valt aan administratieve- en conciërgetaken.

Kwaliteit in de school: Het resultaat van kwaliteit in de klas en in het management is kwaliteit in de school.

HOOFDSTUK 2

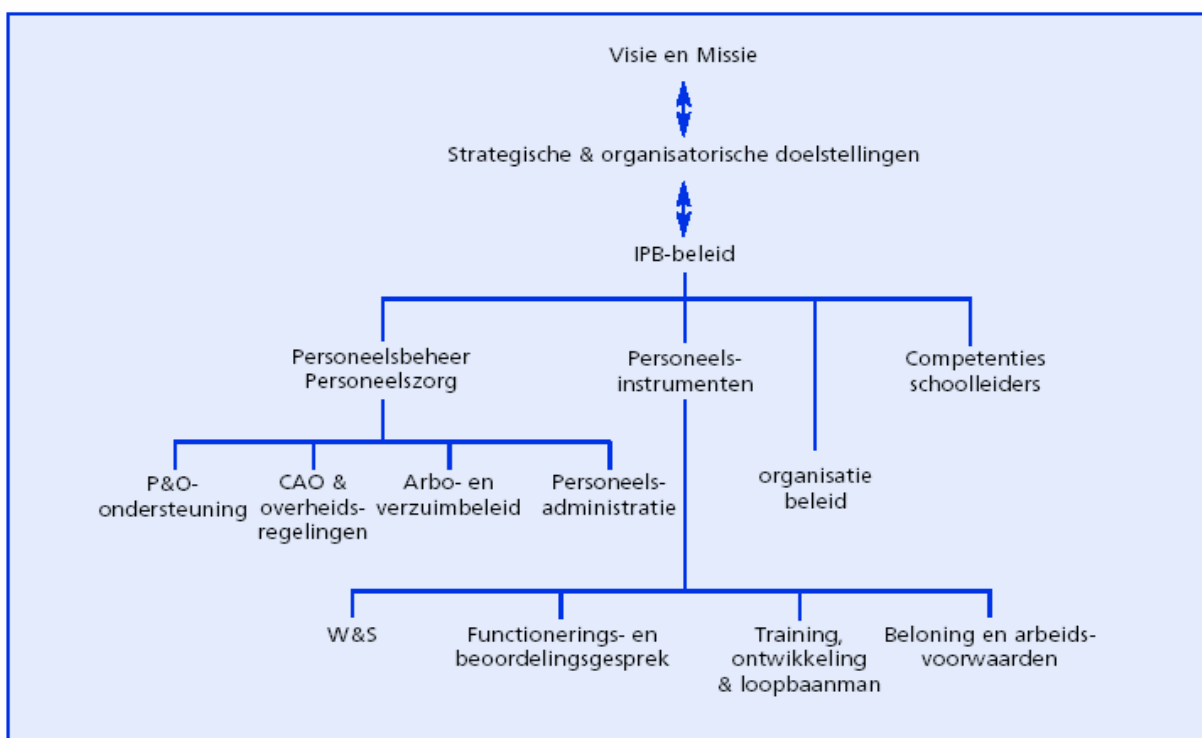
BEGRIPSVERHELDERING / THEORETISCHE ONDERBOUWING

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt weergegeven in hoeverre er een samenhang is tussen verschillende personele vraagstukken. Er wordt met name ingegaan op IPB (: Integraal Personeelsbeleid), competentie management en functiedifferentiatie, aangezien hierin een duidelijke samenhang is en het één niet los gezien kan worden van het andere. Aangezien deze termen mogelijk nog niet geheel algemeen bekend zijn, worden ze hieronder nader verklaard.

2.2 IPB

Stichting Cambium heeft in het najaar van 2007 haar SBP vastgesteld voor de komende vijf jaar. Daar staat onder andere in vermeld dat zij gestalte wil gaan geven aan Integraal Personeels Beleid (IPB). IPB voor onderwijs wil zeggen: "het systematisch afstemmen van kennis en bekwaamheden van het personeel op geformuleerde inhoudelijke en organisatorische doelen van de instelling: de school als lerende organisatie".⁶ In onderstaand plaatje wordt benadrukt welke rol competenties spelen in IPB en in hoeverre competenties te maken hebben met het functiegebouw.



Bron: *Handboek IPB, PO*⁷

Het concreet sturen van werknemers t.b.v. de visie en missie, kan door middel van het vaststellen en ontwikkelen van benodigde competenties. Deze competenties zijn verbonden met de vast te stellen functies (functieprofiel) die wederom gezamenlijk kunnen bijdragen aan de visie en missie van de Stichting. Want de primaire doelstellingen van het opzetten van competentie management en functiedifferentiatie zijn:

- Een middel om de strategische doelstellingen te realiseren;
- Gestalte te geven aan het strategisch personeelsbeleid;
- Het bieden van mobiliteit, ontwikkeling en beloning van de huidige en toekomstige werknemers (lees: goed werkgeverschap).

De term Functiebouwwerk kan niet exact teruggevonden worden in bovenstaande schema. Wel vormt het een belangrijk onderdeel van bepaalde noemers, zoals: organisatiebeleid (zie o.a. §1.5, §2.4.1), beloning (zie §3.6) en arbeidsvoorwaarden (werkgeverschap, zie o.a. §1.2)

⁶ Voortgangsrapportage over *Maatwerk voor Morgen*, Ministerie van OCW, 1999.

⁷ Bron: Handboek IPB, PO, deel 1, *Essentie van integraal personeelsbeleid (IPB) in het primair onderwijs*.

2.3 Competentiemanagement

De bekwaamheid van een medewerker is opgebouwd uit verschillende competenties. De term 'competentie' omvat het geheel van declaratieve en procedurele kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid. Zo kan van een leraar of directeur gezegd worden dat hij competent is als hij beantwoordt aan het geheel van minimale eisen dat dit beroep inhoudt. Het begrip competentie kan verwijzen naar de afzonderlijke vaardigheden, kennis en attitudes (of 'houdingen') die iemand in staat stelt om zijn professionele taken succesvol uit te voeren.⁸ 'Competentiemanagement' legt de verbinding tussen de beleidsdoelstellingen van de stichting/school en de gewenste competenties van haar medewerkers (verticale samenhang). Competentiemanagement, het sturen op competenties, beoogt ook een horizontale samenhang tussen de verschillende 'tools' van personeelsbeleid.

2.4 Functiedifferentiatie

Een competentieprofiel speelt een belangrijke rol bij functiedifferentiatie in de organisatie. Het levert bouwstenen op die samen met het aangeven van verantwoordelijkheden en taken binnen de organisatie een eenduidige beschrijving en honorering van functies mogelijk maakt. Vandaar ook dat gekozen is om deze twee onderwerpen samen te voegen in een beleidsdocument.

Functiedifferentiatie wordt door theoretici op verschillende manieren uiteengezet. Gekozen is voor de omschrijving van Van Leeuwen, 1997. Van Leeuwen onderscheidt daarbij een drietal vormen van functiedifferentiatie:

- Neerwaartse functiedifferentiatie, waarbij de meer eenvoudige taken van een bepaalde functie worden afgesplitst en nieuwe functies met een lager opleidingsniveau worden gecreëerd. Denk bijvoorbeeld aan het afstaan van minder complexe taken aan een onderwijsassistent.
- Horizontale functiedifferentiatie, waarbij men binnen de eigen functie meer specifieke taken gaat verrichten. Er treedt dan een vorm van specialisatie op, welke inhoudelijk of organisatorisch kan zijn. Voorbeeld is onder andere: een leerkracht met ICT-taken.
- Opwaartse functiedifferentiatie, waarbij de complexiteit van de functie toeneemt omdat men taken gaat overnemen die voorheen door hogere functies binnen de organisatie werden verricht. Een voorbeeld is een leerkracht die bouwcoördinator wordt.

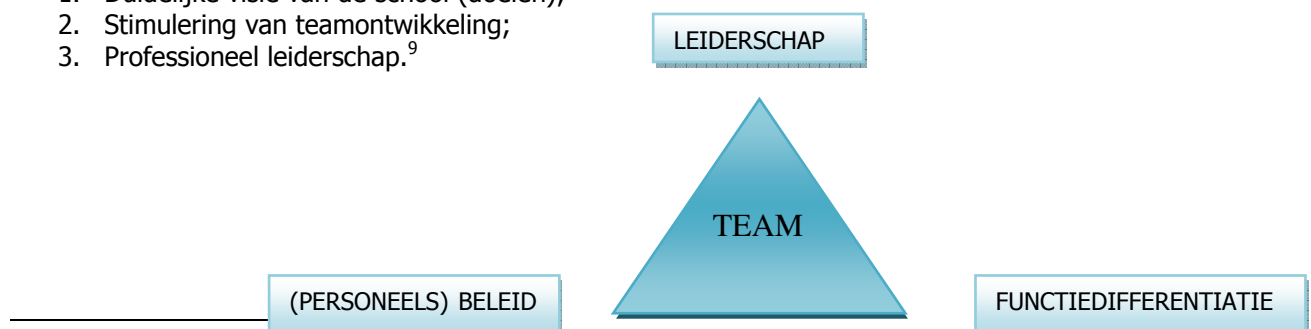
Vanuit het denken in de ontwikkelingen van leerkrachten en onderwijs kan een herinrichting van het functiegebouw, bijvoorbeeld door functiedifferentiatie toe te passen, leiden tot het scheppen van adequate loopbaanpaden. Ook kan een andere inrichting van werkprocessen (bijvoorbeeld het veranderen van een onderwijsconcepten) aanleiding zijn voor functiedifferentiatie.

Een functiegebouw is de optelsom van functies op directie, op (onderwijzend personeel) en oop-functies (onderwijsondersteunend personeel) met de daarbij behorende waardering.

2.4.1 Functiedifferentiatie toepassen in de school

Functiedifferentiatie in de school toepassen resulteert (mits het goed wordt toegepast) in een meer gevarieerde opzet van onderwijs en organisatie. De organisatie (van onderwijs) moet daarom anders worden ingericht. Het gaat dan om werken in teams waarin leerkrachten en ondersteunend personeel samenwerken en niet meer om het functioneren van een individuele leerkracht. Om een team optimaal te laten functioneren, zijn er drie dingen noodzakelijk:

1. Duidelijke visie van de school (doelen);
2. Stimulering van teamontwikkeling;
3. Professioneel leiderschap.⁹



⁸ Bron: Wikipedia

⁹ Bron: Ministerie van OC&W, *Functiedifferentiatie binnen het primaire proces: Kiezen uit kansen*.

HOOFDSTUK 3 COMPETENTIES

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke competenties zijn gekozen voor de directeuren, leerkrachten en hoe om te gaan met competenties voor het overige personeel. Daarbij wordt ingegaan op de gemaakte keuzes en welke prioriteiten de Stichting stelt aan bepaalde bekwaamheden.

De Stichting wil competenties niet primair gebruiken als beoordelingsinstrument, maar vooral als ontwikkelingsinstrument. Niet iedere medewerker hoeft en kan voldoen aan iedere competentiebeschrijving. Dit middel beoogt dan ook vooral reflectie. Elke medewerker is lid van een team binnen een school en in feite geeft de Stichting aan welke competenties binnen een "team" aanwezig moeten zijn. Het is van belang dat iedere school een afspiegeling vormt van alle vastgestelde competenties (optelsom).

3.2 Schoolidentiteit

De vastgestelde competenties zijn kopieerbaar voor de scholen van Stichting Cambium. Maar aangezien de eigen identiteit van iedere afzonderlijke school hoe dan ook gewaarborgd moet zijn, is het daarom van belang dat iedere school zelf prioriteiten geeft aan de kernkwaliteiten. De ene school voert bijvoorbeeld een onderwijsvernieuwing in en het is dan ook niet ondenkbaar dat bepaalde kernkwaliteiten deze vernieuwing beter ondersteunen dan andere kernkwaliteiten. Het is dan ook van belang dat iedere school voor de aanvang van de gesprekkencyclus in teamverband na gaat waar de prioriteitstelling ligt. De Stichting heeft bij de werkcongres wel overeenstemming bereikt over welke kernkwaliteiten prioriteit heeft, maar het is wellicht goed om na te gaan of dit volledig in het verlengde ligt van het schoolplan.

3.3 Competenties Directeuren

Gekozen is voor de door NSA (Nederlandse Schoolleiders Academie) ontwikkelde bekwaamheidseisen, aangezien NSA een gerespecteerde en erkende organisatie is die zich intensief bezighoudt met de ontwikkeling van schoolleiders binnen het Primair Onderwijs. NSA heeft inmiddels voor schoolleiders een beroepsstandaard¹⁰ ontwikkeld, waarbinnen competenties een belangrijke rol hebben. De huidige schoolleiders (= directeuren) kunnen zich laten registreren bij NSA en zij geeft eveneens een NSA keurmerk¹¹ af. NSA omschrijft het begrip 'competentie' voor leidinggevend in het primair onderwijs als: *de vermogens van een individu waar mee opgaven die betrekking hebben op het leidinggeven in het primair onderwijs op een adequate, procesgerichte en productgerichte wijze kunnen worden aangepakt*¹². Er zijn vijf terreinen te onderscheiden waarbinnen de acht competenties een rol spelen. Deze vijf zijn:

Terrein	Competenties
Onderwijs	Gericht op het primaire proces
Organisatie	Organisatie-ontwikkeling Organisatiebeleid en -beheer
Omgeving	Ondernemerschap
Denkkracht	Zelfsturing Intrapersoonlijke competenties
Daadkracht	Interpersoonlijke competenties Aansturen van professionals

Bron: NSA

Binnen de acht competenties zijn er verschillende kernkwaliteiten te benoemen. De Stichting heeft samen met een selectie uit de teams en de GMR prioriteiten gegeven aan drie indicatoren per competentie. Deze drie kernkwaliteiten per competentie zijn vervolgens door dezelfde groep mensen uitgewerkt in handelingen/resultaten die men wil zien. Een beschrijving van de acht competenties, de kernkwaliteiten (incl. prioriteitstelling) en uitwerkingen zijn opgenomen in het Functieboek. Een voorbeeld van deze uitwerking wordt op de volgende pagina weergegeven:

¹⁰ Beroepsstandaard: bestaat uit een aantal samenhangende elementen (gedragscode, competentieprofiel, criteria voor registratie en beroep) voor een goede beroepsbeoefening.

¹¹ NSA - keurmerk: op

basis van de beroepsstandaard beoordeelt de NSA producten en diensten voor leidinggevend in het primair onderwijs op hun kwaliteit.

¹² Bron: Beroepsstandaard NSA

<i>Kernkwaliteiten:</i>	<i>Ontwikkelingsthema's</i>
Kan de grondslag van de organisatie bewaken	<i>Beroepsidentiteit</i>
Kan moreel verantwoord handelen	
Verantwoordt het professioneel handelen	
Wil bijdragen aan de ontwikkeling van de beroepsgroep	<i>Leercompetentie</i>
Werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling	
Kan effect(en) van eigen handelen evalueren	

Kernkwaliteit 1: *Werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling*

- Geeft er blijk van zicht te hebben op de eigen sterke en zwakke punten en werkt aan de eigen ontwikkeling;
Beschikt over en/of werkt aan goede communicatieve vaardigheden;
- Is stressbestendig en geeft op een plezierige wijze de eigen grenzen aan.

Kernkwaliteit 2: *Kan effect(en) van eigen handelen evalueren*

- Beschikt over reflecterend vermogen, kan het effect van het (eigen) handelen beoordelen;
- Beschikt over een positieve sociaalrelationele instelling (acceptatie van anderen, toont respect, open, zorgvuldig, ruimtegevend).

Kernkwaliteit 3: *Kan moreel verantwoord handelen*

- Heeft een helder (werk) concept (waarden, normen en opvattingen) en handelt daarnaar (consistentie);
- Toont zich bevolgen, gedreven, ambitieus en betrokken op het werk;
- Kan goed met anderen samenwerken en geeft blijk van collegialiteit;
- Hanteert conflicten op een adequate manier.

3.4 Competenties Leerkrachten

Door de Stichting is gekozen voor de bij de wet¹³ vastgestelde bekwaamheidseisen¹⁴ van SBL¹⁵.

Daarnaast is na beraad bepaald dat de vastgestelde competenties niet uitgebreid worden met andere competenties. De mening van de Stichting is dat de vastgestelde competenties compleet zijn, te meer daar ze zijn uitgewerkt in criteria, zodat bij benadering iedere situatie een plaats kan krijgen. Naast het feit dat de SBL-competenties volgens de Stichting compleet zijn, is de Stichting van mening dat sturing op nog meer competenties dan de vastgestelde, niet leidt tot verbetering van de kwaliteit.

Beroepsrollen

De verantwoordelijkheden van de leerkracht is samen te vatten door vier beroepsrollen te onderscheiden: de interpersoonlijke rol, de pedagogische, de vakinhoudelijke & didactische en de organisatorische rol. Deze beroepsrollen worden vervuld in vier typen situaties die kenmerken zijn voor het beroep van leraar: het werken met leerlingen, met collega's, met de omgeving van de school en met zichzelf. Bij dat laatste gaat het om het werken aan de eigen professionele ontwikkeling. In onderstaande matrix wordt dit duidelijk weergegeven:

¹³ Wet BIO, het besluit Bekwaamheidseisen onderwijspersoneel, oktober 2005. In augustus 2006 is het in werking getreden.

¹⁴ Het is van belang om in het oog te houden dat de bekwaamheidseisen niet identiek zijn aan de competenties, maar geordend zijn in de competenties. Die ordening maakt inzichtelijk welke typen problemen in welke typen situaties de leerkracht moet kunnen hanteren. M.b.t. die problemen en situaties geven de bekwaamheidseisen in algemene termen het handelingsrepertoire en de kennis die de leerkracht nodig heeft om die problemen in die situaties aan te kunnen pakken. Het houdingsaspect van bekwaamheid is uitgewerkt in de beschrijving van de verantwoordelijkheid van de leerkracht bij elke competentie *Bron: F. Jansma, 2006.*

¹⁵ SBL: Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel.

	met leerlingen	met collega's	met omgeving	met mezelf
interpersoonlijk	1	5	6	7
pedagoog	2			
(vak)didacticus	3			
organisatorisch	4			

Bron: SBL

Binnen de 'zeven' competenties zijn er verschillende kernkwaliteiten te benoemen. De Stichting heeft samen met een selectie uit de teams en GMR prioriteiten gegeven aan drie kernkwaliteiten per competentie. Deze drie kernkwaliteiten per competentie zijn vervolgens door dezelfde groep mensen uitgewerkt in de handelingen/resultaten die men wil zien. Een beschrijving van de zeven competenties, de kernkwaliteiten (incl. prioriteitstelling) en uitwerking zijn opgenomen in het functieboek. Een voorbeeld hiervan is vergelijkbaar met het voorbeeld weergegeven in paragraaf 3.3.

3.5 Competenties Onderwijsondersteunend personeel

De Stichting heeft haar aandacht voornamelijk besteed aan de competenties van directeurs en leerkrachten. Dit wil niet zeggen dat andere onderwijsfuncties of onderwijsondersteunende functies minder prioriteit hebben of erger minder van belang zijn, maar dit heeft als reden dat met name voor de onderwijsfuncties, zoals Intern begeleiders en onderwijsassistenten, de competenties nog niet ontwikkeld zijn door SBL. Dit ligt wel in de planning bij SBL en de Stichting is voornemens om zich bij de uitwerking hiervan aan te sluiten.

Voor niet onderwijsgevende functies, zoals conciërges en administratief medewerkers, zullen competentieprofielen ontwikkeld worden in het loop van het jaar nadat competentie management is geïmplementeerd en geëvalueerd.

Hoewel er geen vastgestelde competenties zijn voor deze functies, betekent dit niet dat er met de mensen die deze functies uitvoeren geen gesprekken (ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken) gevoerd moeten worden. Het tegendeel is waar. Hoofdstuk 6 gaat hierop nader in.

3.6 Prestatiebeloning

Dit beleidsdocument vormt de basis voor de in de toekomst te ontwikkelen prestatiebeloning. Een 'extra' beloning kan door de directie gegeven worden wanneer een leerkracht zich onder andere op het terrein van zijn competenties ontwikkelt, waardoor de resultaten van het 'normale' werk wordt oversteegen. Het maakt dus deel uit van een bredere set aan instrumenten zoals de gesprekscyclus. Wanneer de visie van de school helder is binnen het team kan ook duidelijk geformuleerd worden wat verwacht mag worden van de leerkrachten.

HOOFDSTUK 4 FUNCTIEDIFFERENTIATIE

4.1 Inleiding

Tijdens de werkcongressen is gesproken over kwaliteit in de klas, in het management en in de school. Deze thema's zijn als uitgangspunten genomen waarover vervolgens is gediscussieerd. Er is bepaald welke resultaten behaald moeten worden en welke functies daarvoor nodig zijn. Niet alleen is het van belang om resultaat te behalen waarbij het "kind" primair de aandacht krijgt, maar niet te vergeten moet er ook aandacht gegeven worden aan degene die bezig zijn met de werkprocessen (de één beïnvloedt de ander). Vooral in de onderwijsorganisatie is onder andere daarom kennis het belangrijkste middel. Zonder kennis is er ook geen overdracht en dus geen resultaat. Degene die deze kennis hebben, zijn onder andere onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en directies. De Stichting hecht veel belang aan het behouden en verder ontwikkelen van kennis bij haar personeel. Dit betekent dan ook dat de Stichting als goed werkgever haar personeel mogelijkheden (waardering in beloning dan wel functieverbetering (horizontaal of verticaal)) wil bieden voor groei. Dit hoofdstuk gaat in op de beïnvloedende factoren ten aanzien van (onderwijs)ontwikkelingen en de keuzes die gemaakt kunnen worden om in te kunnen springen op deze ontwikkelingen.

4.2 Functies

In deze paragraaf wordt een onderscheid aangebracht in directiefuncties, onderwijsgevende functies en onderwijsondersteunende functies. De functies zullen globaal benoemd (in het Functieboek zijn de functieprofielen opgenomen) worden. Ook zal de achterliggende gedachte van de keuze benoemd worden. Een keuze is gemaakt uit de functies vastgelegd in FUWA PO, aangezien deze lijst een voldoende aantal werkbare functies bevat. Hoewel er tijdens het werkcongres een aantal functies zijn bepaald, betekent dit niet dat deze functies ook daadwerkelijk ingezet zullen gaan worden. De keuze van de functies moet in het verlengde liggen met het schoolplan en moet dus te verantwoorden zijn.

4.2.1 Beïnvloedende factoren

Functiedifferentiatie behelst meer dan een verzameling van functies gearhiveerd in een map. Een goede implementatie van functiedifferentiatie gaat over het nadenken over het hoe, waarom en waartoe. Het invoeren binnen de school van functiedifferentiatie heeft, zoals ook in paragraaf 2.2 is genoemd, een aantal doelstellingen. Naast de genoemde doelstellingen kan ook het anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen genoemd worden. Anticiperen betekent in deze zin kortweg het bieden van innovatief onderwijs. Factoren die invloed hebben op de maatschappij zijn bijvoorbeeld: invoeren van passend onderwijs¹⁶ en inclusief onderwijs¹⁷ (politieke invloed), de verschuiving van de industriële economie naar een kenniseconomie¹⁸ (economische invloed), individualisering en ICT (maatschappelijke invloed). Wellicht zijn er nog meer factoren te benoemen die invloed hebben op onderwijsontwikkelingen en zullen er nog meer komen. Onontbeerlijk is dan ook om te blijven functioneren als een lerende organisatie. Medewerkers binnen een lerende organisatie kunnen voor innovatief onderwijs zorgen en voor hun bijdrage daarin mogen ze beloofd worden (verticale of horizontale groei in functies en/of salariering).

¹⁶ Passend onderwijs: Schoolbesturen moeten vanaf 2011 voor ieder kind passend onderwijs kunnen leveren. De besturen gaan daarvoor regionaal samenwerken.

- Ouders van kinderen met een handicap hoeven voortaan niet meer van school naar school te gaan om een plek voor hun kind te vinden.
- De kwaliteit van het onderwijs aan zorgleerlingen moet omhoog door duidelijker te maken wat zij precies gaan leren.
- Meer ruimte voor maatwerk in het passend onderwijs door het aantal regels te verminderen en door regionaal meer met vaste budgetten te gaan werken.

(Bron: Min OCW: Kamerstukken II, 2006/07, 27728, nr. 93)

¹⁷ Inclusief onderwijs: In plaats van kinderen met een handicap of leerstoornis uit de gewone schoolomgeving weg te halen in naar een specifieke setting te brengen, wordt bij inclusief onderwijs de specifieke hulp naar het kind gebracht in de gewone school. De extra ondersteuning kan hierbij komen vanuit een school voor speciaal onderwijs, of vanuit een regionaal expertisecentrum. De nadruk wordt niet gelegd op integratie van het kind, maar op het aanvaarden van de verscheidenheid: de school past zich aan de leerlingen en zijn mogelijkheden aan. (Bron: *Wikipedia*)

¹⁸ Bron: Tissen, R., D. Andriessen, F. Lekanne Deprez, *Value-Based Knowledge Management Longman*, Amsterdam, 1998.

4.2.2 Directie- & managementfuncties

Tegenwoordig

De huidige bezetting van directiefuncties binnen Stichting Cambium ziet er momenteel als volgt uit. In de formatie zijn er een aantal directeuren en een aantal meerschoolse directeuren. Eén van de twee meerschoolse directeuren wordt ondersteund door twee adjunctdirecteuren en de andere meerschoolse directeur wordt ondersteund door twee bouwcoördinatoren (geen functie maar een taak). Daarnaast heeft iedere school een Intern Begeleider, wat op dit moment ook geen functie is maar een taak. Een deel van de taak wordt vaak uit de lesgevende formatie gehaald. Een IB'er heeft op dit moment niet standaard zitting in het managementteam. Een managementteam binnen een school met een meerschoolse directeur bestaat uit: een meerschoolse directeur, adjunctdirecteur / bouwcoördinator en soms uit een intern begeleider.

Toekomst

In de notitie van september 2005¹⁹ en in het visiestuk: `Nestvlinders`²⁰, is aangehaald dat de keus niet valt op de functie van adjunct-directeuren. Dit heeft alleszins te maken met de ontwikkeling van leerkrachten en daarmee ook van managementteams binnen de school. Door taken te delegeren aan ervaren leerkrachten en hen zitting te laten nemen in het managementteam wordt hun deskundigheid optimaal besteed en hun ontwikkeling gestimuleerd. Daardoor wordt de functie van adjunctdirecteuren overbodig. Concreet betekent dit dat de huidige adjunctdirecteuren momenteel wel in hun functie blijven, maar deze zal na vacant wording niet meer ingevuld worden door een andere adjunctdirecteur (salarisschaal AA). Doorvoor in de plaats kan een andere 'functie' gekozen worden, wat inmiddels is bepaald tijdens het werkcongres. De functie die gekozen is, is de functie van: Bouwcoördinator (schaal 10), welke onder andere het onderwijs coördineert in een deel van de school (bijvoorbeeld een bouw) en functioneel leiding geeft aan een groep werknemers. Tevens is de bouwcoördinator verantwoordelijk voor professionalisering. Bij het werkcongres is de functie locatieleider genoemd. Deze functie is niet in de lijst van FUWA PO opgenomen en behoort daarom ook niet tot de keuzemogelijkheid.

Daarnaast is gekozen voor de functie Intern Begeleider (schaal 10) vanwege het feit dat dit een functie is die als zodanig beloond mag worden, naast een verscherping van bekwaamheden. Dit laatste wil zeggen dat bij invulling van deze functie een opleiding voor Intern Begeleider hieraan ten grondslag moet liggen (of een voornemen de opleiding te volgen). Intern Begeleiders zullen vervolgens ook standaard zitting gaan nemen in het managementteam, aangezien zij op de hoogte zijn van de resultaten op individueel, groeps- en daarmee ook op schoolniveau. Binnen het managementteam kan vervolgens invloed uitgeoefend worden om zodoende het gewenste resultaat te bereiken.

Tot slot zijn tijdens het werkcongres de functies van Algemeen Directeur en Directeur (schaal DB t/m DC +, afhankelijk van het aantal leerlingen) bepaald. Dit behoeft verder geen uitwerking, aangezien dit geen verandering vormt in het huidige beleid.

4.2.3 Onderwijsgevende functies

Tegenwoordig

Op dit moment kent de stichting de volgende onderwijsgevende functies: leraar basisonderwijs en onderwijsassistent. Deze functies blijven gehandhaafd conform CAO PO.

Toekomst

De kern van de keuze uit de onderwijsgevende functies is het realiseren van goed werkgeverschap en de keuze uit de juiste ondersteuning om ieder individueel kind optimaal te kunnen begeleiden, tezamen met de richting die de school op wil (onderwijsvernieuwing/schoolidentiteit). Om dit mogelijk te maken zijn tijdens het werkcongres de volgende functies bepaald die gekozen kunnen worden door de directies:

- Klassenassistent, schaal 3;
- Onderwijsassistent, schaal 4;
- Leraarondersteuner, schaal 7;

¹⁹ Bron: Brandsma, R., *Eerst zijn er geen wegen... uitspraken over nu en schetsen van de toekomst*, Heerde, september 2005

²⁰ Bron: Brandsma, R., *Nestvlinders, visiedocument en discussiestuk over competenties, leiderschap en management*, maart 2006

Leraar basisonderwijs, schaal LA;
Vakleerkracht (muziek en gymnastiek), schaal 9;
Senior leraar basis onderwijs, schaal 10;
Remedial Teacher, schaal 9;
Ambulant Begeleider, schaal 10.

Door niet alleen te kiezen vanuit de optiek 'en' (leerkracht én een onderwijsassistent), maar door juist goed na te gaan denken over hoe kan ik op een 'andere manier' (andere onderwijsorganisatie) met hetzelfde budget een beter resultaat bereiken. Dit biedt zowel voor de huidige bezetting een uitdaging, maar ook voor de directie biedt het een uitdaging om toekomstgericht (schoolformatieplan) te gaan nadenken.

4.2.4 Onderwijsondersteunende functies

Tegenwoordig

Op dit moment kennen de scholen een aantal onderwijsondersteunende functies en de invoering daarvan wordt ook positief ervaren. Het gaat met name om lager ingeschaalde onderwijsondersteunende functies, zoals: administratief medewerkers en conciërges, welke blijven gehandhaafd.

Toekomst

Om ervoor te zorgen dat de directie en onderwijsgeevenden primair met hun taak bezig kunnen gaan is het van belang om de juiste ondersteuning te kunnen bieden op welk niveau dan ook. Niet alleen kan er gedacht worden aan operationele ondersteuning (bijvoorbeeld conciërges), maar ook in adviserende ondersteuning. De volgende functies zijn bepaald tijdens het werkcongres:

Schoolmaatschappelijk werker, schaal 8;
Logopedist, schaal 9;
Fysiotherapeut, schaal 9;
Ergotherapeut, schaal 8;
Secretaresse, schaal 5;
Administratief medewerker (eventueel in combinatie met de functie van conciërge), schaal 4;
Conciërge, schaal 3 / onderhoudsmedewerker, schaal 4;
Medewerker Schoonmaak, schaal 1;

Bovenstaande opsomming wil niet zeggen dat deze functies primair uit de formatie van de school moeten komen. Wellicht kan ook expertise ingehuurd worden, waardoor meer flexibilisering mogelijk is, te denken valt aan medewerkers schoonmaak, ergotherapeuten, maar ook onderwijsassistenten (die specifiek t.b.v. (b)rugzakleerlingen ingezet worden).

Het volume aan functies OOP en directiefuncties alsook het aantal daarmee gemoeide wtf's wordt in principe bepaald door het aantal leerlingen per school. Daarbinnen krijgen de directeuren wel enige beleidsvrijheid aangezien een goede motivatie van de gemaakte keuze leidend is. Daarnaast moet bij de keuze van verschillende functies en hun salariering in het functiegebouw rekening gehouden worden met compensatie bij inzet van functies aan de onderkant als aan de bovenkant.

4.2.5 Centraal Bureau

Tegenwoordig

Het Centraal Bureau wordt op dit moment bemand door een algemeen directeur (schaal 14), een parttime managementondersteuner (schaal 7) en een parttime stafmedewerker Personeel (schaal 10). Op dit moment, gezien de grootte en de mate van complexiteit van de stichting wordt dit ervaren als voldoende.

Toekomst

Aangezien onderwijs, maar vooral ook de maatschappij aan verandering onderhevig is, kan blijken dat de stichting erbij gebaat is om de huidige bezetting uit te breiden met meer specialisten, zoals ook de functie van bovenschoolse coach (welke als wenselijk wordt ervaren). Dit zal blijken uit een toekomstig visiestuk. Daarnaast kan vanwege schaalvergroting gekozen worden voor formatie-uitbreiding van de bestaande functies en/of voor andere (beleids)functies.

HOOFDSTUK 5 UITWERKING

5.1 Inleiding

Aangezien de daadwerkelijke invoering een grote impact kan hebben op het individuele terrein van de werknemer, is het van groot belang om de invoering zo zuiver mogelijk te houden. Rekening houdende met onvoorziene omstandigheden, is in dit hoofdstuk aangegeven hoe omgegaan gaat worden met implementatie van competentie management en functiedifferentiatie. Erg belangrijk in dit geheel, ook al wordt dit wellicht niet uitgebreid beschreven, is communicatie en evaluatie. Zonder goede communicatie en de juiste empathie geen goede invoering. Daarnaast kan blijken, hoe 'mooi' en volledig dit beleidstuk lijkt, dat het toch niet volledig haalbaar is, om welke redenen dan ook. Daarom is evaluatie van het geheel belangrijk, om zodoende te leren en te verbeteren (en dus niet om document te stoppen in een kast). Want competentie management en functiedifferentiatie is niet een statisch geheel. Eenmaal succesvol ingevoerd, betekent niet dat het proces afgerond is. Het moet continue tegen het licht gehouden worden met betrekking tot de actualiteit.

5.2 Ingang cq. Overgang

In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op de overgang van de huidige (bestaande) functies naar de vastgestelde (nieuwe) functies van Stichting Cambium. Aangezien het duidelijk is dat dit een proces is, en niet zonder deugdelijke communicatie en planning zondermeer uitgevoerd kan worden, zal bij benadering beschreven worden hoe dit geoperationaliseerd wordt binnen de scholen en de Stichting.

De vaststelling van dit beleidsdocument zal tegelijk de startdatum van het invoeringsplan zijn. In het kader van de invoering van competentie management en functiedifferentiatie voert de Stichting overleg over het invoeringsplan. In dit invoeringsplan wordt een aantal onderwerpen opgenomen die van belang zijn voor een gedegen procesgang. In deze subparagraaf worden deze onderwerpen nader uitgewerkt. Het gaat om de volgende onderwerpen:

1. Tijdsplanning (§5.2.1)
2. Wijze van deskundigheidsbevordering (zie hoofdstuk 6)
3. Invoeringsprocedure (§5.2.2)
4. Interne bezwarencommissie functiewaardering (§5.2.3)
5. Communicatie (§5.2.4)

5.2.1 Tijdsplanning

COMPETENTIEMANAGEMENT	FUNCTIEDIFFERENTIATIE
<ul style="list-style-type: none">• Vaststelling beleidsdocumenten:<ol style="list-style-type: none">1. Competentiemanagement & Functiedifferentiatie – Januari door Bestuur en GMR.2. Functieboek – Januari door Bestuur en GMR3. Gesprekkencyclus – Januari door Bestuur en GMR• Start gesprekkencyclus directieleden (Jan '09)• Evaluatie en bijstelling beleidsdocumenten (Januari 2010)• Start gesprekkencyclus OP (Jan. '10)• Eind cyclus evaluatie en bijstelling en	<ul style="list-style-type: none">• Vaststelling beleidsdocument Zie Kolom Competentiemanagement.• Opzetten Meerjarenformatieplan Maart '09• <u>Invoering Managementteam:</u> September 2009• Beëindigen functie Adjunctdirecteur: bij vacant worden, niet meer opnieuw invullen.• Werving en Selectie functies Intern Begeleider en Bouwcoördinator. Voorjaar 2009• Hogere waardering Leerkrachten: Voortvloei uit de gesprekkencyclus Januari 2012.• <u>Invoering onderwijsondersteunende</u>

<p>resultaatbepaling (Januari 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling en vaststelling competenties OOP. Gevolgd door start gesprekkencyclus (Januari 2010). 	<p><u>functies</u> (zowel onderwijsgevend als niet onderwijsgevend): invoering na vaststelling meerjarenformatieplan en daarvan afgeleide schoolformatieplan. Voorjaar 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het daadwerkelijk goed toepassen van functiedifferentiatie is tevens afhankelijke van het IPB en daarmee de nog te ontwikkelen Opleidingsbeleid (dec. '08)
---	--

De laatste items (invoering hogere waardering leerkrachten en IPB/Opleidingsbeleid) uit de tabel (kolom functiedifferentiatie) worden in onderstaand model kernachtig weergegeven:



Bron: Ministerie van OC&W²¹, *Func tiedifferentiatie binnen het primaire proces: Kiezen uit kansen*.

5.2.2 Invoeringsprocedure functiedifferentiatie

In het Functieboek zal uitvoerig ingegaan worden op de invoering van de nieuwe functies en waar nodig zal een overgangssituatie gecreëerd worden. In eerste instantie krijgen zittende functionarissen die reeds de taken van de betreffende functies uitvoeren, de gelegenheid, waarna bij tekort de overige werknemers van de Stichting kunnen solliciteren. De invoering en formatiegrootte zal parallel lopen met de ontwikkeling van de schoolformatieplannen.

5.2.3 Bezwarenprocedure functiewaardering/-gebouw

Aangezien het gebruikelijk is dat er in een beleidstuk aangaande het functiegebouw, een paragraaf gewijd wordt aan de mogelijkheid om een bezwarenprocedure te gaan starten, volgt hierbij enige informatie. Artikelen 5.5 en 5.6 van de CAO PO heeft de procedures (interne bezwarenprocedure en externe bezwarenprocedure) opgenomen, zie bijlage 5. Maar aangezien de Stichting niet gekozen heeft om de huidige normfuncties opnieuw te waarderen, zie paragraaf 1.3, maar voor optie b heeft gekozen (*de huidige normfuncties en de huidige niet-normfuncties blijven gehandhaafd en nieuwe niet-normfuncties worden geïntroduceerd en volgens FUWA PO gewaardeerd*), vervalt de reden om bezwaar aan te tekenen. De huidige functies (incl. waardering) en daarmee de individuele posities blijven namelijk ongewijzigd gehandhaafd.

5.2.4 Communicatie

Het Centraal Bureau is verantwoordelijk voor de centrale communicatie over de tijdsplanning (§5.2.1), de invoeringsprocedure (§5.5.2) en de communicatie omtrent (een eventuele) behandeling van bezwaar en beroep (§5.2.3) met onder andere GMR, directie en overige werknemers. Daarnaast is de directie verantwoordelijk voor informatieverstrekking aan ouders (indien wenselijk) en aan MR-leden.

²¹ Bron: Ministerie van OC&W, *Func tiedifferentiatie binnen het primaire proces: Kiezen uit kansen*.

Randvoorwaarden voor een goede communicatie zijn:

- Communicatie vindt tijdig plaats;
- Communicatie vindt volledig plaats;
- Gehanteerde criteria (functiedifferentiatie) worden helder gecommuniceerd;
- Er wordt rekening gehouden met zieken, zwangere vrouwen en andere afwezigen, zodat ook zij tijdig en volledig geïnformeerd zijn;
- Tijdige melding van knelpunten of het niet halen van een afgesproken tijdpad of concreet te zetten stappen, verloop van het proces etc.

BIJLAGE 1

Organigram Stichting Cambium

