

***“Wat betekent een LB-functie voor mij?”***

- Leraar

***“Hoe blijf ik mijn talenten boeien?”***

- Schoolleider

***“Wat als het financieel tegenzit?”***

- Bestuurder

## Doorgroeimogelijkheden in het primair onderwijs

Diversiteit in teams, HR-beleid  
en de functiemix in het  
primair onderwijs



# Colofon



9-12-2015

**Foto's met dank aan:**  
OBS de Klim, Utrecht  
Ron Nelisse

**Vormgeving:**  
Maas Media Concepting  
[www.maas-media.nl](http://www.maas-media.nl)

De sociale partners en het ministerie van OCW ondersteunen scholen graag bij professionalisering, het realiseren van breed samengestelde teams, HR-beleid en de verdere versterking van de functiemix.

Voor meer informatie kijkt u op [www.hetkaninhetonderwijs.nl](http://www.hetkaninhetonderwijs.nl)



# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Deze brochure</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Diversiteit in ons team is vanzelfsprekend</b>                             | <b>3</b>  |
| Column van OBS de Klim, Utrecht   | 3         |
| <b>De meerwaarde van gevarieerde loopbaanpaden in teams</b>                   | <b>4</b>  |
| Loopbaankansen en een sterk team creëren                                      | 4         |
| HR-beleid en de functiemix koppelen aan de eigen onderwijsvisie               | 4         |
| De functiemix en de ontwikkelingen in het primair onderwijs versterken elkaar | 5         |
| <b>Praktisch aan de slag: handvatten</b>                                      | <b>5</b>  |
| Hoe gebruiken we de functiemix in HR-beleid?                                  | 6         |
| Welk team past bij onze school?   | 8         |
| Hoe kunnen we de ontwikkeling van leraren stimuleren?                         | 10        |
| <b>Stappenplan en HR-kalender</b>   | <b>12</b> |
| <b>Waar vind ik meer informatie?</b>  | <b>13</b> |

## Deze brochure

In elke school is een sterk team nodig. Een team waarin ieder teamlid zijn kwaliteiten en kennis inzet om samen alle leerlingen goed onderwijs te geven. Hoe divers is het team binnen jullie school of scholen? Kennen collega's elkaars kwaliteiten? Sluiten die goed aan bij de onderwijsvisie en bij wat nodig is om die visie te realiseren? Is duidelijk wie welke rol en functie binnen een team heeft? En welke doorgroeimogelijkheden er zijn voor leraren? Deze brochure over nut en noodzaak van de functiemix is bedoeld voor bestuurders en schoolleiders in het primair onderwijs, en is ook interessant voor HR-medewerkers en leraren. De brochure biedt daarnaast informatie voor P(G)MR-leden, zodat ze goed mee kunnen kijken bij de ontwikkeling van teams.

Deze brochure gaat ervan uit dat het HR-beleid en de samenstelling van een team aansluiten bij de visie en uitdagingen van een school. Er zijn meerdere manieren om een goed team te vormen. Er kunnen zowel generalistische als specialistische functies worden gevormd. Scholen kunnen dan ook veel leren van elkaars aanpak. Deze gezamenlijke brochure van de sociale partners en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) bevat informatie en handvatten hoe verder aan de slag te gaan met breed samengestelde teams en professioneel personeelsbeleid, gericht op doorgroeimogelijkheden voor leraren en een daaraan gekoppelde beloning voor leraren in het po. Deze brochure richt zich vooral op het basisonderwijs, maar kan ook toegepast worden in het speciaal onderwijs.

Deze brochure is geïllustreerd met de ervaringen van Openbare Basisschool de Klim uit Utrecht. De Klim is een van de drie scholen in de Utrechtse wijk Lunetten. De school heeft bijna 300 leerlingen. De Klim zet in op veel thematisch onderwijs. Het team bestaat uit 21 medewerkers. [www.obsdeklim.nl](http://www.obsdeklim.nl)

De Klim is onderdeel van Stichting Primair Onderwijs Utrecht. Het bestuur van SPO Utrecht kiest ervoor om de LB-functies als specialistische functies te positioneren. Scholen en besturen kunnen er ook voor kiezen om te werken met een meer generalistische LB-functie. De keuze hangt af van de visie en doelen van het bestuur en de school. [www.spoutrecht.nl](http://www.spoutrecht.nl)

## Diversiteit in ons team is vanzelfsprekend

### Column van OBS de Klim, Utrecht

'Het is de kracht van de Klim dat we in teamverband werken aan het realiseren van onze doelen. Als team analyseren we behoeften binnen de school en nemen we besluiten over nieuwe methodes. De functiemix gaat over persoonlijke ontwikkeling én over de ontwikkeling van het team als geheel. We houden elkaar scherp ten aanzien van onze eigen ontwikkeling, hoe we elkaar aanvullen en hoe we onze school beter kunnen maken.

Juist onze LB-leraren zijn in staat om hun kennis en vaardigheden steeds weer onder de aandacht te brengen. Onze LB-leraren krijgen het vertrouwen om te groeien binnen hun eigen specialisme. Ze vormen echter geen eilandjes. We willen juist dat hun kennis van ons allemaal wordt. In teamoverleggen gaan we daarmee samen aan de slag. We kijken bij elkaar in de klas en we zijn begonnen met collegiale consultatie. Als er iets moois gebeurt in de klas, nodigt de LB-er de betreffende collega uit om dit ook in een vergadering te delen. Collega's zijn soms verrast dat anderen iets van hun benadering kunnen leren. Als LB-er heb je zicht op ieders competenties en bevraag je collega's daar actief op. Zo worden we allemaal een beetje specialist.

Bij de Klim vinden we dat leraren kansen moeten krijgen om hun ambities waar te maken, bijvoorbeeld door het volgen van een opleiding. De keuze voor een opleiding wordt gemaakt op basis van persoonlijke interesse, maar ook de gemeenschappelijke visie en behoefte van de school aan een specialisatie spelen een rol. Leraren met ambitie en talent moet je continu boeien en uitdagen, anders zijn ze zo weer weg. Slaag je hierin, dan creëer je een win-winsituatie voor zowel school als leraar. Maar bovenal voor de leerling.

We geloven erin dat het ontplooiën van specialisten binnen ons team zorgt voor meer kwaliteit in de school. Onze LB-specialisten brengen hun ervaringen uit de opleiding actief de school in. Zo werken we al langer met een specialist onderzoekend leren en hebben we net een nieuwe rekenspecialist. De rekenspecialist volgde onlangs een verdiepende cursus en iemand anders doet nu een master. Toegepast onderzoek is vaak onderdeel van de studie en de resultaten daarvan zetten we direct in voor de school. Zo hebben we naar aanleiding van een afstudeeronderzoek met het team samen een kijkwijzer ontwikkeld om de nieuwsgierigheid van leerlingen te prikkelen.

Een gezamenlijke leercultuur creëer je niet in één dag. Daarom zijn we veel met elkaar in gesprek. Ook de erkenning van de nieuwe functies door het team heeft natuurlijk tijd nodig - en goede communicatie. De grotere diversiteit binnen ons team en verschillende competenties hebben geleid tot een nieuwe verdeling van taken. Deze verdeling draagt direct bij aan wat we als school willen bieden aan onze leerlingen. We zijn dan ook erg trots op de teamprestatie die wij elke dag leveren. Het werken met ontwikkelpaden waarin taken, competenties en beloning aan elkaar gekoppeld zijn, prikkelt ons daarbij. De functiemix maakt dit mede mogelijk.'

Het team van de Klim  
Utrecht



# De meerwaarde van gevarieerde loopbaanpaden en diversiteit in teams

## Loopbaankansen en een sterk team creëren

Leraren zijn de sleutelfactor in het leren van leerlingen – en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs. Om leerlingen optimale kansen te bieden is het van belang dat leraren zich blijven ontwikkelen. Dit vraagt om professioneel personeelsbeleid, gericht op doorgroeimogelijkheden voor leraren en een daaraan gekoppelde beloning. Het inzetten op gevarieerde loopbaanpaden en diversiteit in teams, mogelijk gemaakt door toepassing van de functiemix, draagt bij aan het realiseren hiervan.

*‘Leraren ervaren het als positief dat we meer expertise en deskundigheid binnen het team halen. LB-leraren zijn verantwoordelijk voor een pijler uit het jaarplan, zoals onderzoekend leren. Ze worden dan ook voorzitter van een werkgroep over dit onderwerp. Hiermee krijgen ze meer een voortrekkersrol. Ook binnen teamvergaderingen leveren ze een grotere inhoudelijke bijdrage en ze organiseren teamdagen. Soms krijgen ze ook eigen budget. Zo ontwikkelen we veel meer samen. De gedeelde ontwikkelverantwoordelijkheid vinden we positief.’*

**Mieke Hartog, personeelsadviseur Stichting Openbaar Primair Onderwijs Utrecht**

Om in de toekomst voldoende leraren te blijven trekken is het van belang dat het leraarschap een aantrekkelijk carrièreperspectief biedt. De mogelijkheid om door te groeien is relatief nieuw. Aan de basis ligt de verantwoordelijkheid voor een klas en dit verandert niet gedurende de loopbaan. Echter denken over loopbanen in een lineair perspectief past niet goed meer bij de huidige arbeidsmarkt, waarin er steeds meer dynamiek is en meer mogelijkheden zijn voor zij-instromers of zijstappen. Het gaat om binden en boeien!

Een loopbaan binnen het primair onderwijs biedt meer mogelijkheden dan vaak wordt gedacht. Groeimogelijkheden gaan niet alleen over ‘een hogere (LB-)functie’, maar juist om afwisseling, verbreding en verdieping in het werk. Dit kan door specialistische functies of juist door brede leraarfuncties met meer verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de school. Groei als professional kan leiden tot de overstap van bovenbouw naar onderbouw of andersom, of van uitvoeren naar aansturen. Ambities kunnen zich ook richten op het verbeteren van het eigen didactisch handelen of op het ontwikkelen van een specialisme. Deze verschillende competenties en specialismen binnen teams hebben directe meerwaarde voor het onderwijs.

Wanneer leraren beter zijn toegerust voor een specifieke taak leidt dit tot een kwaliteitsverbetering in de school. Een sterk team omvat een mix aan kwaliteiten, stimuleert en draagt zo bij aan het enthousiasme en het werk van individuele collega’s. Een divers team kan doorlopende leerlijnen ontwikkelen en leeropbrengsten analyseren. Diversiteit in een team geeft de mogelijkheid om taken te verdelen op basis van competenties en talenten.

*‘Door mijn LB-functie is er meer tweerichtingsverkeer. Het gaat om diversiteit binnen het team, maar ook om elkaar weten te vinden. Collega’s komen naar mij toe, maar ik stap ook op collega’s af. Ik krijg verantwoordelijkheid en neem verantwoordelijkheid. Zo organiseer ik bijvoorbeeld een studiedag op basis van vragen van collega’s. Het feit dat je specialist bent op een bepaald gebied, helpt daarbij.’*

**Andrea Steenhuis, leraar en specialist onderzoekend leren, OBS de Klim Utrecht**

## HR-beleid en de functiemix koppelen aan de eigen onderwijsvisie

Schoolbesturen denken na over hun toekomstvisie, welke kwaliteiten daarvoor nodig zijn en wat dit betekent voor het strategisch personeelsbeleid. Steeds vaker wordt hierbij bewust gekeken naar diversiteit in teams, mobiliteit en functiedifferentiatie. De schoolleider vertaalt met het team de visie naar gevraagde specialismen voor de schoolorganisatie en samen ondersteunen zij elkaar hierbij. Ondersteuning aan elkaar is bijvoorbeeld gericht op continu samen verbeteren, het geven van feedback, bij elkaar in de klas kijken en samen experimenteren met onderwijsvormen.

*‘We werken niet alleen vanuit de visie, maar ook vanuit analyse van de situatie op school. Op basis daarvan bepalen we de benodigde expertises die we regelmatig bijstellen. We stellen jaarlijks prioriteiten en evalueren gezamenlijk. Als intern begeleider kan ik nu echt taken delegeren naar specialisten. Er wordt veel meer samen ontwikkeld - zoals een dyslexieprotocol - ook in relatie tot ander beleid. De specialisten hebben hierbij een meerwaarde. Het is een investering die loont. Met de komst van de LB-functie zijn ontwikkelvragen binnen de school veel meer een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.’*

**Dieuwke van Kraaij, intern begeleider OBS de Klim, Utrecht**

Het is belangrijk dat schoolleiders leraren blijven prikkelen om zich te blijven ontwikkelen en hierin initiatief te nemen. Het onderscheid tussen functies is relatief nieuw. Het botst soms met de cultuur van het primair onderwijs waarin gelijkwaardigheid belangrijk is. Juist de schoolleider kan de meerwaarde van de functies voor het team steeds onderstrepen. Ook teamleden kunnen elkaar prikkelen door actief kennis te delen en elkaar te bevragen. Er zijn diverse instrumenten die bijdragen aan de ontwikkeling van leraren en het team. Het beleidsrijk, strategisch en creatief inzetten van de functiemix is daar een

*‘Vanuit P&O kijken we heel goed naar de ontwikkeling van de school, de speerpunten binnen de onderwijskundige visie en wat daarvoor nodig is. De schoolleider onderzoekt welke specialisaties daarvoor nodig zijn en inventariseert motivatie bij leraren. Vervolgens vertalen we de bevindingen naar een gewenst functiehuis en maken we samen een opleidingsplan.’*

**Mieke Hartog, personeelsadviseur Stichting Openbaar Primair Onderwijs Utrecht**



### De functiemix en de ontwikkelingen in het primair onderwijs versterken elkaar

Als leraren over verschillende specialismen of deskundigheden beschikken, nodigt dat uit om van elkaar te leren. Dat stimuleert de professionele ontwikkeling van leraren en draagt bij aan een lerende organisatie. De functiemix is een van de hulpmiddelen om deze ambitie dichterbij te brengen. Sociale partners en het ministerie van OCW hebben nog verschillende andere ontwikkelingen in gang gezet om deze ambitie te ondersteunen.

In de cao po zetten sociale partners in op meer tijd voor professionele ontwikkeling van leraren en meer ruimte voor eigen HR-beleid van scholen. In het bestuursakkoord po hebben de PO-Raad en het ministerie van OCW afspraken gemaakt rondom kwaliteitszorg, academisch geschoolde leraren en het stimuleren van diversiteit binnen teams. Deze ontwikkelingen in de sector en de functiemix versterken elkaar. Hierdoor zijn er nieuwe mogelijkheden ontstaan om de functiemix te benutten in HR-beleid.

Op sectorniveau zijn de doelstellingen van de functiemix anno 2015 nog niet volledig gehaald, maar de afspraken over de functiemix staan nog steeds en het budget hiervoor is structureel. Het realiseren van de afspraken over de functiemix is

een verantwoordelijkheid van de schoolbesturen, schoolleiders en leraren. Sociale partners en het ministerie van OCW gaan gezamenlijk aan de slag om schoolbesturen hierbij te ondersteunen.

*'Het schoolplan is belangrijk als koers. Met elkaar stellen we vast wat we nodig hebben om daar te komen. We zoeken steeds de mensen die kunnen bijdragen aan die schoolontwikkeling. We hebben nu een hoog niveau van de LB-functies. Specialiseren is belangrijk voor de loopbaanontwikkeling van de specialisten en hun motivatie. Sommige mensen zijn in feite al specialist, anderen groeien nog in hun rol en moeten juist die kans krijgen. Als leidinggevende moet je daar oog voor hebben en aanmoedigen – vertrouwen geven dat mensen het kunnen. Er is ruimte om fouten te maken, elkaar te coachen bij hoe je iets aanpakt en samen te leren. Dit helpt bij de ambities van de sector, de stichting, de school, maar is bovenal in het belang van de leraar en de leerlingen.'*  
**Ferdinand Holthuysen, directeur a.i.  
OBS de Klim Utrecht**

## Praktisch aan de slag: Handvatten

Hiervoor hebben we het belang geschetst van diversiteit in teams, HR-beleid en toepassing van de functiemix. Bestuur, schoolleider, P(G)MR-leden, leraren en HR-medewerkers hebben elk een eigen rol hierbij. Hoe vul je die rollen in, passend bij de eigen school of scholen?

Dat komt aan bod in de drie handvatten op de volgende pagina's:

- Hoe gebruik ik de functiemix in mijn HR-beleid? Een vraag die past bij de rol van de HR-medewerker en de schoolleider.
- Welk team past bij onze school? Deze vraag sluit aan bij de rol van de schoolleider en bij die van het bestuur en P(G)MR-leden.
- Hoe kunnen we de ontwikkeling van leraren meer stimuleren? Een vraag die van belang is voor schoolleiders, HR-medewerkers en ook voor leraren zelf.

# Hoe gebruiken we de functiemix in HR-beleid?

Ben jij schoolleider, HR-medewerker of P(G)MR-lid en wil je aan de slag met het toepassen en benutten van de functiemix binnen het HR-beleid?

Lees dan hier wat dat betekent en kan opleveren, tegen welke dilemma's je aan kunt lopen en welke slimme stappen je kunt zetten.

## Waar gaat het over?

- **HR-beleid:** richt zich op het verwerven en behouden van voldoende, bekwaam, betaalbaar, gezond, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar personeel om onderwijs te verzorgen, te verbeteren en te innoveren.
- Binnen het HR-beleid wordt **functiedifferentiatie via de functiemix** toegepast: het opstellen van lerarenfuncties met de salarisschalen LA, LB en/of LC. Nieuwe functies ontstaan wanneer taken opnieuw worden gerangschikt en nieuwe taken worden toegevoegd tot een samenhangend takenpakket dat beschreven en gewaardeerd wordt met behulp van FUWA-PO. Functiedifferentiatie moet niet verward worden met **beloningsdifferentiatie:** het incidenteel belonen van medewerkers die binnen hun eigen functie goed presteren. De taken en verantwoordelijkheden veranderen hierbij niet. Beloningsdifferentiatie is ook vastgelegd in de cao po en hier wordt beleid over ontwikkeld met de P(G)MR.
- **Mobiliteit** ontstaat als collega's zich binnen, tussen of buiten scholen gaan inzetten binnen een nieuwe functie. De flexibiliteit in de samenstelling van het team die hierbij ontstaat, kan worden benut om extra kennis en expertise in te schakelen wanneer daar behoefte aan is. Mobiliteit kan bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Mobiliteitsbeleid wordt opgesteld in overleg met de P(G)MR.

## Waar loop je tegenaan?

### HR-beleid sluit niet aan bij de eigenheid van de school

Besturen en scholen vinden het vaak een uitdaging om het HR-beleid op bestuursniveau te vertalen naar HR-beleid dat past bij de eigenheid van een school.

### Visie vertalen naar de uitvoering is ingewikkeld

Zowel de inhoudelijke formulering van een visie op bestuurs- en schoolniveau als het organiseren en uitvoeren van concrete acties in het team blijkt vaak ingewikkeld.

## Hoe nu aan de slag?

### Neem de eigen onderwijsvisie als vertrekpunt

Draag als bestuur, schoolleider en HR-medewerker uit wat de gezamenlijke langetermijnvisie is van het bestuur en van de school. Geef aan welke HR-activiteiten de komende jaren worden ontplooid om de 'stip op de horizon' te bereiken. Peil bijvoorbeeld de behoefte aan professionalisering op schoolniveau en overweeg of hier vanuit centraal niveau in wordt voorzien. Bepaal samen welke voordelen voor de onderwijskwaliteit jullie kunnen bereiken door functiedifferentiatie toe te passen. Maak vervolgens keuzes in de benodigde functies.

### Ontwikkel samen HR-instrumenten

Laat zien welke HR-instrumenten de HR-medewerker ter beschikking staan om de schoolvisie te realiseren en wat er van leraren, schoolleiders en ondersteuners verwacht wordt. Vorm op bestuursniveau bijvoorbeeld een gezamenlijke werkgroep met een HR-medewerker, schoolleiders en P(G)MR-leden. Deze werkgroep kan met voorstellen komen over de wijze van invoering en toepassing van functiedifferentiatie op schoolniveau. Daarnaast kan de werkgroep voorstellen doen voor de sollicitatieprocedure en modelfunctie-eisen en modelfunctiebeschrijvingen opstellen voor LB- en LC-leraren met bijbehorende functiecriteria. Ook is het van belang om het scholing- en opleidingsaanbod te communiceren en om de functiemix als gespreksonderwerp in te bedden in de gesprekkencyclus. De P(G)MR heeft instemmingsbevoegdheid bij vaststelling of wijziging van personeelsbeleid, functiebeloning en functiedifferentiatie. Het is daarom goed hen in een vroeg stadium mee te nemen in de planvorming. Ook na invoering kan de werkgroep bijeen blijven komen om het proces te evalueren en suggesties doen voor het oplossen van knelpunten en voor vervolgstappen.

### De functiemix lijkt te botsen met de cultuur in de school

In scholen waar de cultuur sterk gericht is op gelijkheid kan het moeilijk zijn om de voordelen van functiedifferentiatie voor individuele leraren en het team als geheel goed over te brengen.

### Ambities botsen met hoge werkdruk

Een hoge werkdruk maakt het soms lastig om draagvlak te vinden voor vernieuwingen in de schoolorganisatie. Werkdruk kan leraren ook in de weg staan bij het kiezen voor een LB-functie en het ontwikkelen in de nieuwe rol.

*'Het team wil veel, maar er zijn ook praktische belemmeringen waardoor dingen wel of niet lukken. Hoe meer het team zelf meedenkt, des te beter worden, ook door het team, de prioriteiten bepaald.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid

### De toegevoegde waarde van LB-functies wordt niet gevoeld

De LB-functies worden soms ervaren als extra taakbelasting die niet ten goede komt aan de uren in de groep of de ontwikkeling van de school. Ook kan het voorkomen dat functies worden gecreëerd of ingevuld op basis van expertises die voor handen zijn, wat niet bijdraagt aan schoolontwikkeling.

### De school heeft weinig financiële ruimte

Wanneer de financiële situatie van een school krap is, geven scholen het HR-beleid en het realiseren van de functiemix soms niet de hoogste prioriteit.

## En wat levert het op?

#### Voor de leraar:

- effectievere en efficiëntere taakverdeling, omdat iedereen doet waar hij of zij goed in is;
- meer tevredenheid, omdat ieder doet wat hij of zij leuk vindt;
- doorgroeimogelijkheden en een hogere salarisschaal.

#### Voor het team en de schoolleider

- teamontwikkeling, meer deskundigheid binnen het team om te benutten voor de school
- meer draagvlak voor visie, omdat men hier zelf invloed op heeft;
- erkenning van de verschillende rollen in het team;
- sterkere gesprekscyclus door verschillende doorgroeimogelijkheden.

#### Voor het bestuur

- meer transparantie over inzet en taken van personeel;
- meer mobiliteit en bredere inzetbaarheid van personeel binnen school en binnen bestuur;
- meer kennisuitwisseling binnen school en bestuur.

### Benader de functiemix als instrument in de HR-cyclus

Zorg dat 'loopbaanontwikkeling' een herkenbaar onderwerp wordt binnen de gesprekkencyclus en inzichtelijk wordt in een gestructureerd personeelsdossier. Het kan nuttig zijn om (ook bovenschools) kennis uit te wisselen tussen LB-functionarissen om elkaar te helpen bij de invulling van de functie. Ondersteun deze initiatieven als HR-medewerker en schoolleider. Benoem het belang hiervan en erken dat het een spannende stap kan zijn.

### Deel verantwoordelijkheid

Zorg ervoor dat het team gezamenlijk de verantwoordelijkheid en handelingsruimte voelt voor het ontwikkelen van de school en het onderwijs. Een praktische manier om dit vorm te geven is door de taken van de LB-functie te koppelen aan de doelen in het jaarplan. De P(G)MR stemt in met de lijst van schooltaken en de normering van deze taken in uren. Door het koppelen van LB-taken aan de onderwijsdoelen wordt de toegevoegde waarde duidelijk. Ook ontstaat er een gevoel van controle over de onderwijskwaliteit, wat positief is voor de ervaren werkdruk.

*'Onze huidige vacature voor ICT-coördinator is een mooi voorbeeld van een functie waar we allemaal behoefte aan hebben'*

Andrea Steenhuis, leraar en specialist onderzoekend leren, OBS de Klim Utrecht

### Maak LB-functies dienend aan gezamenlijke doelen

In dat geval ontstaat er een impuls om kennis met elkaar te delen en wordt de toegevoegde waarde van de LB-functie zichtbaar. Bepaal op basis van de onderwijsvisie en de opgaven waar de school voor staat, welke verschillende functies binnen de school nodig zijn. Bedenk samen met het team wat de LB-leraren bijdragen aan deze uitdagingen en wat hun bijdrage oplevert voor het team. Op die manier wordt de LB-functie dienend aan de gezamenlijke doelen. Dit zorgt voor draagvlak en geeft een gevoel van mede-eigenaarschap.

*'Door de koppeling aan de jaarplannen wordt het heel concreet waar de LB-leraar voor verantwoordelijk is, waar hij of zij aan bijdraagt, wat het doel is.'*

Mieke Hartog, personeelsadviseur Stichting Openbaar Primair Onderwijs Utrecht

### Stel een meerjarenbegroting op

Besturen ontvangen de komende jaren nog steeds structurele financiering voor de toepassing van de functiemix. Bekijk vanuit een meerjarenperspectief wat er mogelijk is en welke middelen nodig zijn voor de toepassing van de functiemix. Wanneer het meerjarenperspectief helder is zal, zodra er op enig moment een financieel tekort dreigt, dit minder snel ten koste gaan van de functiedifferentiatie. Kijk bij een huidig tekort welke ruimte er in de toekomst wel is. Maak samen met de P(G)MR de afweging over wat een realistische termijn is voor de invoering.

# Welk team past bij onze school?

Ben jij schoolleider en wil je een divers team samenstellen dat aansluit bij de behoeften van de school? Of ben je leraar en ben je benieuwd wat jouw rol daarin kan zijn?

Lees dan hier wat het kan opleveren, wat het betekent, tegen welke dilemma's je aan kunt lopen en welke slimme stappen je kan nemen.

## Waar gaat het over?

- Een **breed samengesteld team** bestaat uit leraren met verschillende functies, met diverse competenties en expertises. Het team benut de verschillende kwaliteiten van de teamleden en de kennis en kunde van elkaar om samen de doelen van de school te verwezenlijken.
- De **LB-leraar** heeft daarin een andere rol dan de LA-leraar. Deze leraar staat net als andere collega's minimaal vijftig procent van de tijd voor de klas. Hij of zij heeft een HBO+ denkniveau, signaleert behoefte tot vernieuwing en levert hiervoor concepten aan. Zo levert hij of zij een groepsoverstijgende bijdrage aan de onderwijsontwikkeling.

## Waar loop je tegenaan?

### Visie op teamontwikkeling is niet helder

Wanneer de visie op de doelen van de school en de schoolontwikkeling niet expliciet is besproken binnen het team, is niet duidelijk hoe de teamsamenstelling daaraan bij kan dragen.

*'Natuurlijk kijk je bij een sollicitatieprocedure of de kandidaat geschikt is voor het gevraagde specialisme, maar uiteindelijk neem je de beste leraar aan. Het is belangrijk steeds de visie van de school voor ogen te houden.'*

Charlotte van Batenburg, leraar en bovenbouwcoördinator OBS de Klim, Utrecht

### Behoeft aan sturing binnen de school

Het team heeft er behoefte aan om te werken aan een gezamenlijk doel. De schoolleider is soms zoekende naar hoe hij of zij hier sturing aan kan geven. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn. Het kan lastig zijn om duidelijk te communiceren over wat er van teamleden wordt verwacht. Of er is weinig handlingsruimte vanuit het bestuur om met het team invulling te geven aan organisatieontwikkeling en het gezamenlijke doel.

*'Onze schoolleider ziet de talenten van mensen en geeft daar ruimte voor. Het helpt als de schoolleider duidelijke lijnen en een kader geeft voor de functie, dat is fijn om binnen te werken. Vervolgens mag de schoolleider erop vertrouwen dat de specialist de specialist is.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid

## Hoe nu aan de slag?

### Stel het team samen vanuit concrete doelen

Begin met het concreet maken van de visie op onderwijskwaliteit van de school. Welke doelen wil het team zichzelf stellen om deze onderwijskwaliteit te realiseren? Als schoolleider doe je hiervoor een voorzet, in samenspraak met teamleden en P(G)MR. Bespreek de visie en de doelen vervolgens binnen het team, zodat iedereen kennis en ervaring inbrengt. Stel de visie zo nodig samen bij, zodat ieder zich in de visie herkent en concretiseer deze visie via doelen in het jaarplan. Onderzoek met elkaar welke kwaliteiten en hoeveel uren er nodig zijn in het team om de visie en doelen te realiseren. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:

- Hebben we voldoende kennis en kunde in het team om de visie te realiseren? Waar en hoe kunnen we kwaliteiten van collega's beter benutten? Zijn er collega's die zich verder kunnen en willen ontwikkelen? Wat is daarvoor nodig?
- Hoe organiseren we ons werk? Welke mogelijkheden zijn er voor een andere taakverdeling? Waar kunnen we zaken handiger organiseren?
- Welke nieuwe functies hebben we nodig om onze onderwijsvisie te realiseren? Is er de mogelijkheid om specialisten vanuit andere scholen te betrekken in de schoolontwikkeling?

### Stuur aan op samenhang tussen teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling

Een divers team wordt gevormd vanuit de gezamenlijke wens om de onderwijsvisie van de school te realiseren. Ieder teamlid is gelijkwaardig, maar heeft zijn eigen persoonlijke kwaliteiten en taken. Wanneer schoolleider en teamleden deze kwaliteiten en taken benoemen, kunnen teamleden hun handelen op elkaar afstemmen en elkaars competenties beter benutten. Zo wordt het team samen beter! Het is van belang om vanuit bestuursniveau ruimte te geven aan de schoolleiders om hier op schoolniveau invulling aan te geven.

De schoolleider en het team kunnen samen constateren dat er nieuwe competenties nodig zijn om de onderwijsdoelen te bereiken. Daaruit kan een nieuwe vacature voor een LB-functie ontstaan. Het is belangrijk om dit gesprek ook met de P(G)MR te voeren. Als er een vacature ontstaat, kijk dan eerst naar de expertise die in het team aanwezig is. Motiveer als schoolleider geschikte collega's om te solliciteren en spreek het vertrouwen in hen uit. Verken mogelijkheden voor individuele of gezamenlijke scholing, benut ook de mogelijkheden van de Lerarenbeurs. Benut de nieuwe vacature als aanleiding om te evalueren welke mogelijkheden en ambities teamleden persoonlijk zien om bij te dragen aan de doelen van het team. Je competentie-ontwikkeling als schoolleider speelt hierin mee- vraag feedback en sta open voor feedback. Houd jezelf de spiegel voor, reflecteer met het bestuur, collega-schoolleiders en met het team en blijf op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen.



### Samenhang tussen team- en individuele ontwikkeling ontbreekt

Zonder sturing ontstaat er geen samenhang tussen de ontwikkeling van het team en ieders individuele ontwikkeling. De leidinggevende en de collega's zijn in dat geval niet goed op de hoogte van de expertise, leerdoelen en ambities van de teamleden.

### Er is te weinig tijd en ruimte voor teamontwikkeling

Teamontwikkeling, gesprekscycli en feedback-gesprekken kosten – veel – extra tijd. Tijd die vaak toch al schaars is en niet in de groep wordt besteed.

*'Het is goed om samen te onderzoeken welke talenten je in je team hebt en deze te benutten. Wij kennen de school. Het team kan vaak veel meer dan ze laten zien als het niet van ze wordt gevraagd.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid OBS de Klim, Utrecht

### Benut als leraar de gesprekkencyclus als kans

Geef als leraar in je functionerings- of ontwikkelgesprek aan wat je nodig hebt van je leidinggevende en jouw team om jezelf optimaal te kunnen ontwikkelen. Creëer samen duidelijkheid over wat er van jou verwacht wordt en wat jij van het team en de leidinggevende verwacht. Deel expertises en leerdoelen met elkaar, zodat collega's elkaar kunnen helpen.

*'Vroeger mocht iedereen zijn wensen voor het jaar schriftelijk kenbaar maken, voordat we aan de formatie van het nieuwe schooljaar gingen werken. Dan weet je zeker dat iedereen wordt gehoord.'*

Charlotte van Batenburg, leraar groep 7 en bovenbouwcoördinator OBS de Klim, Utrecht

### Communiceer en evalueer gekoppeld aan het gewone werk

Iedere leraar heeft het druk met lesgevende taken. Om toch ruimte te hebben voor ontwikkeling, is het van belang om gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en samen aan de doelstellingen te blijven werken. Het helpt om dit zo veel mogelijk te verbinden aan het lesgeven en met elkaar mee te kijken, bijvoorbeeld door collegiale consultatie. Organiseer als team een slimme overlegstructuur waarbinnen collega's ervaringen en kennis kunnen delen. Stimuleer als directeur, samen met teamleden en P(G)MR routines waarbinnen feedback geven tijdens het werk vanzelfsprekend is.

*'Als je niet met elkaar overlegt, dan gebeurt er niets. Om de impact te realiseren van de ideeën die je samen hebt bedacht, heb je meer gezamenlijke momenten nodig. Ik wil dat het van onszelf wordt.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid

## En wat levert het op?

#### Voor de leraar:

- duidelijkheid en bewustzijn van je eigen rol in het team;
- motivatie, omdat je rol aansluit bij je persoonlijke kwaliteiten en ambities en je voldoende wordt uitgedaagd;
- meer invloed op wat er in de school gebeurt door je groepsoverstijgende rol.

#### Voor het team en de schoolleider:

- effectieve taakverdeling;
- doelgerichte focus op werkzaamheden doordat iedereen hier achter staat;
- hogere motivatie en betere prestaties;
- gedeelde verantwoordelijkheid voor de schoolontwikkeling.

#### Voor het bestuur:

- flexibeler reageren op ontwikkelingen van binnenuit of buitenaf;
- groter lerend vermogen van de school en het bestuur;
- betere profilering van de school naar ouders en andere stakeholders;
- professionelere kwaliteitszorg door lerende houding en onderzoekend klimaat in school.



# Hoe kunnen we de ontwikkeling van leraren stimuleren?

Ben jij schoolleider en vind je het een uitdaging om leerkrachten te prikkelen in hun ontwikkeling? Of ben je leraar en vind je ontwikkeling van je collega's en jezelf een belangrijk thema, maar ben je op zoek naar hoe je dit aan kunt pakken? Lees dan hier wat het betekent, tegen welke dilemma's je aan kunt lopen, welke slimme stappen je kan nemen en wat dat oplevert.

## Waar gaat het over?

- De essentie van **professioneel blijven groeien** is dat je vanuit je eigen ambitie als leraar en met hulp van je collega's jezelf steeds blijft ontwikkelen.
- **Interne en externe mobiliteit** maakt dat mogelijk. Interne mobiliteit betreft de uitwisseling tussen scholen van een bestuur, externe mobiliteit betreft de uitwisseling met scholen daarbuiten of met organisaties van buiten de sector primair onderwijs.
- Door ervaring op te doen in verschillende functies verhoog je als leraar je **duurzame inzetbaarheid**. Je beschikt over mogelijkheden om in je huidige en toekomstige werk gezond en op een goede manier te blijven functioneren. Ook als het werk verandert.

## Waar loop je tegenaan?

### Het kost extra tijd

Het professionaliseren en jezelf inwerken in de LB-functie kost tijd. Tijd die je niet voor de klas besteedt. Leraren ervaren dit soms als minder nuttig.

### Niet direct meer salaris

Een LB-functie levert niet direct een significante salarisverhoging op, zeker niet voor jongere leerkrachten, terwijl het wel een verzwaring van het werk betekent.

### Niet terug naar LA

Na een periode in een LB-functie kan het zijn dat de behoefte aan het desbetreffende specialisme in het team afneemt, doordat bijvoorbeeld beleid is ontwikkeld en collega's ook getraind zijn in het thema.

## Hoe nu aan de slag?

### Richt de teamtaken efficiënt in en stel goede prioriteiten

Door de taken slim te beleggen in het team kan er ruimte vrij gemaakt worden. Als de leerkracht wordt ingezet op zijn of haar talenten en motivaties helpt dit. Feit blijft dat het eigen maken van een nieuwe functie tijd kost.

*'Onze specialisten hebben geen structurele ambulante tijd, maar voor specifieke vragen kunnen ze dat wel krijgen. Als er dingen georganiseerd moeten worden, kijken we goed in het team wie dat oppakt.'*

**Ferdinand Holthuysen, directeur a.i. OBS de Klim**

### Investeer in de toekomst

In eerste instantie verdient een leerkracht niet direct meer dan in de LA-schaal, maar uiteindelijk kan het verschil toch aardig oplopen. Naast een hoger salaris zijn ook meer voldoening, uitdaging en professionele ontwikkeling drijfveren om te solliciteren naar een andere functie. Waar in de eerste jaren het goed worden in het beroep een flinke uitdaging is, ontstaat later meer behoefte aan verdieping.

### Stimuleer interne mobiliteit

De LB-functie krijgt na goedkeuring van de P(G)MR een plek in het formatieplan en is onderdeel van het functiehuis van de school. Is er vanuit een inhoudelijke noodzaak minder behoefte aan de invulling van de LB-functie, bekijk dan of de functie-inhoud moet worden aangepast en bespreek of dit nog interessant is voor de betreffende collega. Zo niet, bekijk dan of vrijwillige mobiliteit binnen het team (of bestuur) mogelijk is.

### Kan ik het wel?

Het kan best een stap zijn om je interesse in een LB-functie kenbaar te maken. Als je als leraar na een inwerkperiode je draai hebt gevonden en het lesgeven je goed af gaat, kan het oppakken van een nieuwe functie spannend zijn.

*'Als de directeur zegt; "ik denk dat jij dit kunt", dan zet dat je aan het denken. Vervolgens ontdek je nieuwe talenten en vaardigheden.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid

### Geef vertrouwen

Spreek als directeur het vertrouwen uit in de kwaliteiten van de medewerkers. Stimuleer binnen het team dat collega's bij elkaar kijken in de klas en goede ideeën delen. Zo komen teamleden erachter waar ze goed in zijn en wat ze voor elkaar kunnen betekenen. En waar ze kunnen groeien en zich verder kunnen ontwikkelen. Geef steeds helder aan welke mogelijkheden er zijn binnen het team voor professionalisering.

Daag als leraar jezelf en collega's uit om te ontdekken waar je nieuwsgierig naar bent. Wat wil je weten of leren en wat wil je (nog) beter overbrengen op je leerlingen? Wat heeft jullie team nog nodig? Als het vanuit dat perspectief de moeite waard lijkt om een stap te kunnen zetten, waarom zou je het dan niet proberen? Maak vooraf concrete afspraken met je directeur over begeleiding en evaluatiemomenten.

*'Als specialist doe je je werk goed als je wekelijks door een leraar benaderd wordt met een vraag.'*

Dieuwke van Kraaij, intern begeleider OBS de Klim, Utrecht

### En wat levert het op?

#### Voor de leraar:

- een hoger werkniveau;
- een belangrijke bijdrage aan de schoolontwikkeling;
- voldoening, omdat je het effect op de leerlingen zult zien;
- je blijft aantrekkelijk voor je eigen en een andere werkgever

#### Voor het team:

- nieuwsgierigheid naar elkaars goede ideeën;
- verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen ontwikkeling en die van de school;
- een veilige omgeving voor het geven en ontvangen van feedback.

#### Voor het bestuur:

- breed en inhoudelijk gesprek over onderwijskwaliteit;
- ontwikkelingen 'van buiten' worden door leerkrachten gesignaleerd en meegenomen in de ontwikkeling van de schoolorganisatie;
- gezonde mobiliteit binnen het schoolbestuur.

*'Als er geen groei mogelijk zou zijn geweest was ik al lang op zoek gegaan naar een nieuwe uitdaging. Het biedt je ook mogelijkheid om straks andere dingen te kunnen doen. Mobiliteit in de breedte van de sector.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid

*'Leuk als je steeds de concrete dingen uit de opleiding in je klas kan meenemen. Ik ben er een betere leerkracht van geworden.'*

Marieke Bos, leraar en rekenspecialist

*'De functie is met een doel in het leven geroepen, je moet wel nuttig zijn als specialist voor je collega's. Gaat het alleen om een percentage, dan krijg je wrijving.'*

Annie de Goeje, leraar groep 3, onderbouwcoördinator en specialist hoogbegaafdheid

*'Bij de invoering werd gezegd: voor die paar honderd euro ga ik niet harder lopen. Maar gaandeweg hebben de leraren die destijds starter waren zich verder bekwaamd en nu hebben ze wel interesse.'*

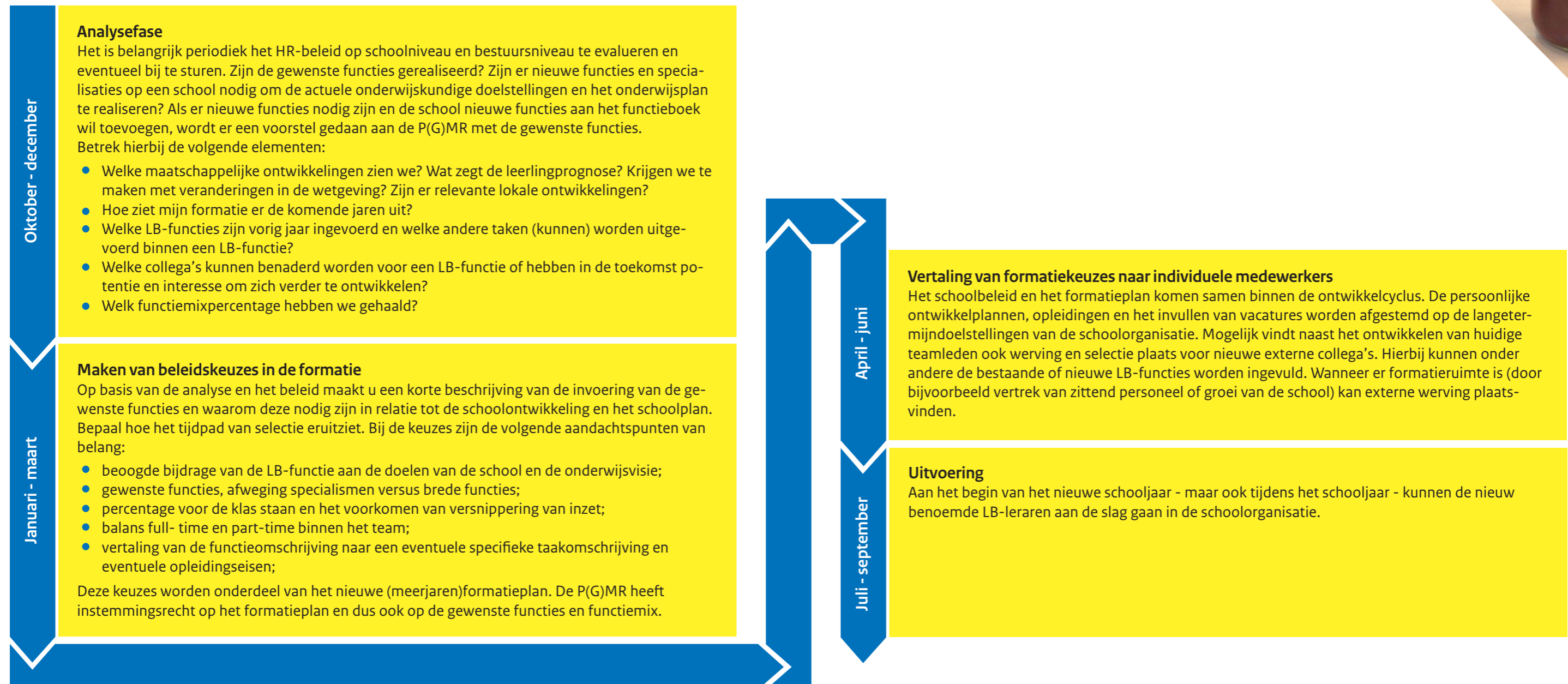
Mieke Hartog, personeelsadviseur Stichting Openbaar Primair Onderwijs Utrecht



# Stappenplan en HR-kalender

Het is belangrijk om op bestuursniveau en schoolniveau afspraken te maken over de invoering van de functiemix. Deze afspraken komen voort uit de meerjarenvisie op de schoolorganisatie en de beoogde langetermijnontwikkeling van leraren met de benodigde opleidingstrajecten. Vandaar dat het belangrijk is de toepassing van de functiemix te koppelen aan de begrotingscyclus.

Onderstaand stappenplan kan dienen als leidraad bij de volgende fase van de functiemix. Het stappenplan biedt schoolleiders een handreiking bij de toepassing en informeert personeel en P(G)MR over de aandachtspunten bij de verschillende fasen in de invoering van de functiemix. De aangegeven maanden in dit stappenplan zijn een indicatie.



# Waar vind ik meer informatie?

## Contactinformatie

De sociale partners en het ministerie van OCW ondersteunen scholen graag bij professionalisering, het realiseren van breed samengestelde teams, HR-beleid en de verdere versterking van de functiemix.

Via [www.hetkaninhetonderwijs.nl](http://www.hetkaninhetonderwijs.nl) is meer informatie te vinden over professionalisering, divers samengestelde teams en specifiek de functiemix. Zo zijn er inspirerende voorbeelden, veelgestelde vragen & antwoorden en ondersteuningsmogelijkheden.

Kent u goede voorbeelden van beleidsrijke invoering van de functiemix? Heeft u tips voor andere scholen? Of heeft u behoefte aan ondersteuning bij de verdere versterking van de functiemix? Op [www.hetkaninhetonderwijs.nl](http://www.hetkaninhetonderwijs.nl) is een digitaal vragenformulier te vinden dat u kunt gebruiken om uw vragen en suggesties te delen.

U kunt ook contact opnemen met:

De PO-Raad | [www.poraad.nl](http://www.poraad.nl) | zie ook de [helpdesk van de PO-Raad](#)

Aob | [www.aob.nl](http://www.aob.nl)

CNV Onderwijs | [www.cnvo.nl](http://www.cnvo.nl)

Fvov | [www.fvov.nl](http://www.fvov.nl)

Avs | [www.avv.nl](http://www.avv.nl)

## Overige informatie

Op zoek naar meer informatie over de formele stappen om de functiemix praktisch in jullie school in te bedden? Bekijk dan de handreiking ['Functiemix: geen doel maar middel'](#)

Op zoek naar inspiratie voor de ontwikkeling van jullie professionaliseringsbeleid en wil je de voorzieningen uit de cao gebruiken? Bekijk dan de [thema pagina HRM](#) van de PO-Raad.

Op zoek naar meer informatie over strategisch HR beleid? Bekijk dan de handleiding ['Richting geven is vooruit kijken Strategische personeelsplanning in het PO'](#).

Op zoek naar suggesties over hoe het gesprek aan te gaan met medewerkers over mobiliteit? Raadpleeg dan de ['Argumentenkaart voor Horizontale mobiliteit'](#).