

## **Document ten behoeve van marktorientatie ondersteuning functiemix PO**

### Inleiding

Het ministerie van OCW is voornemens via een Aanbestedingsprocedure te komen tot een strategische samenwerking met een partij voor het mede realiseren van de professionaliseringsambities ten aanzien van scholen in het primair onderwijs. Ook de PO-Raad en de vakbonden zijn hierbij nauw betrokken.

Achtereenvolgens geven wij in dit document een toelichting op het vraagstuk en de gevraagde expertise en ondersteuning. Door middel van dit document nodigen wij partijen uit, bij wijze van marktorientatie, input te leveren ten behoeve van de opdrachtformulering, het opdrachtmanagement en het aanbestedingsproces. U kunt dit doen door de vragen die gesteld worden in het document, te beantwoorden conform de instructie. Uw beantwoording dient u voor 1 augustus 2015 te e-mailen aan het Inkoopuitvoeringscentrum Noord (IUC-Noord) die het ministerie begeleidt in dit aanbestedingstraject. Voor de exacte contactgegevens en vormvereisten verwijzen wij u naar het instructiedocument marktconsultatie versterking functiemix.

### Aanleiding

In 2008 is het Convenant Leerkracht van Nederland afgesloten tussen het ministerie van OCW, PO-raad en de vakbonden (verder; de tripartiete partners). In dit convenant zijn afspraken gemaakt over onder meer de inkorting van de carrièrelijnen en de versterking van de functiemix. Met de inkorting van de carrièrelijnen wordt in de CAO het aantal treden per schaal gereduceerd, waardoor de salarisontwikkeling van leraren sneller gaat. Deze inkorting is jaarlijks stapsgewijs uitgevoerd en is inmiddels volledig gerealiseerd.

De functiemix is de verdeling van de leraren over de relevante salarisschalen en heeft als doel meer carrièreperspectief binnen het beroep van leraar te bieden. In het primair onderwijs zijn op sectorniveau de (kwantitatieve) doelstellingen van de functiemix nog niet volledig gehaald. De functiemix wordt ook nog niet over de volle breedte door alle scholen toegepast.

Schoolbesturen onderschrijven in meerderheid de kwalitatieve doelstellingen van de functiemix: goed personeelsbeleid en doorgroeimogelijkheden voor goede leraren met daaraan gekoppelde beloning. Om de doelstellingen van de functiemix alsnog te realiseren, zijn extra inspanningen nodig. De tripartiete partners beogen met gerichte communicatie en ondersteuning schoolbesturen en leraren te stimuleren en te helpen bij een verdere versterking van de functiemix. De ondersteuning gaat uit van een beleidsrijke inzet van de functiemix. Voor het ontwikkelen en het uitvoeren van het ondersteuningsaanbod wordt inhoudelijke expertise gevraagd.

### Nieuwe kansen door sectorbrede ontwikkelingen

Het doel van de nieuwe communicatie- en ondersteuningscampagne is om de scholen kansen te laten zien en benutten van sector brede ontwikkelingen. In de afgelopen jaren zijn de doelen van de functiemix verder doorontwikkeld. Zo is in de CAO-PO meer ruimte gecreëerd voor besturen om eigen HR beleid te voeren en zijn maatregelen opgenomen met betrekking tot het vergroten van professionele ruimte, het verminderen van werkdruk en het versterken van de medezeggenschap. In het bestuursakkoord zijn afspraken gemaakt rondom kwaliteitszorg en het stimuleren van diversiteit binnen teams. En ook de Lerarenagenda draagt bij aan het verder professionaliseren van de sector. Voor een effectieve toepassing van de functiemix geldt dat dit wordt benaderd in samenhang met deze bredere ontwikkelingen en vice versa zorgen deze ontwikkelingen voor nieuwe mogelijkheden om de functiemix te benutten in HR beleid.

- *Collectieve kwaliteit van teams versterken door diversiteit*

Het is de kracht van het primair onderwijs dat er in teamverband wordt gewerkt: de teams nemen besluiten over nieuwe methodes, bespreken doorgaande leerlijnen en analyseren de onderwijsopbrengsten. Als de 'collectieve kwaliteit' van teams toeneemt, komt dat de onderwijskwaliteit ten goede. Dat kan door meer diversiteit in de samenstelling van teams te

organiseren: sommige leraren kunnen zich richten op het benutten van onderzoekende vaardigheden, anderen zetten hun specialisme in zoals taal- of rekendidactiek, cultuureducatie, techniek, gezonde leefstijl of ICT, in het omgaan met zorgleerlingen enzovoort. Diversiteit leidt tot een verdeling van taken en als mensen beter zijn toegerust voor die specifieke taak, ook tot een kwaliteitsverbetering. Zo ligt er een verband met functiedifferentiatie en de toepassing van de functiemix die dit mogelijk maakt.

- *De verbeteraanpak vanuit kwaliteitszorg*

De fasen in de kwaliteitscyclus (zelfevaluatie, formuleren van ambities, weten wat werkt/wat niet werkt, het besluiten tot gerichte verbeteracties – en weer evalueren) vragen om specifieke deskundigheid van leraren. Denk aan de fase 'weten wat werkt'; daarvoor is het wenselijk dat een leraar in het team de kennis weet te vinden uit wetenschappelijk onderzoek en bij voorkeur zelf relaties kan leggen met wetenschappelijk onderzoekers. Een andere fase die specifieke extra competenties vraagt, is de fase van de zelfevaluatie. Vanzelfsprekend evalueert elke leraar zijn eigen resultaten en reflecteert op de opbrengsten van zijn didactisch handelen. Maar een zelfevaluatie van het gehele team is een tweede. Dat vereist competenties die wellicht meer opleiding (een master?) vragen en dat leidt wellicht ook tot een LB-functie.

- *Ontwikkelingen in het kader van de CAO*

De cao-PO 2014-2015 geeft ruimte om op basisscholen het taakbeleid anders in te richten. Het geeft een impuls aan het gesprek op de werkvloer bijvoorbeeld door keuze voor het overlegmodel. Dat geeft kansen voor leraren om zich te profileren en te ontwikkelen tot echte specialisten. Bij een andere taakverdeling kan de professional meer tijd besteden om zijn specialisme uit te voeren en hij hoeft minder tijd te besteden aan zijn lesgevendende taken. Dit geeft nieuwe mogelijkheden om werkdruk te managen. Ook de invoering van het observatie-instrument voor (startende) docenten biedt aanknopingspunten. Bijvoorbeeld om de 'coachende onderdelen' van de LB-functie nader invulling te geven.

- *Ontwikkelingen rondom de Lerarenagenda*

In 2013 is door OCW de Lerarenagenda 2013-2020 opgesteld. Het onderwerp 'scholen als lerende organisatie' vormt een belangrijk onderdeel van de Lerarenagenda. Het ontwikkelen van goed HR- beleid en de ontwikkeling van leraren staan in dit hoofdstuk centraal. Deze nadruk op professionalisering draagt bij aan het doorgroeiperspectief van leraren en aan de hogere inschaling die daarbij mogelijk is vanuit de functiemix.

## Doelstellingen

Een nieuwe campagne voor de versterking van de functiemix in het primair onderwijs is gericht op de volgende doelstellingen:

- Ontwikkelen en invoeren van samenhangend HR-beleid gericht op de ambities van de school;
- Stimuleren van een beleidsrijke invoering van de functiemix;
- Realiseren van divers samengestelde teams;
- Bijdragen aan de kwaliteit van leraren en onderwijskwaliteit;
- Behalen van de afgesproken functiemixpercentages;
- Professionalisering van leraren door systematisch te werken aan persoonlijke ontwikkeling;
- Bijdragen aan mobiliteit van leraren tussen scholen en schoolbesturen.

## Verschillende benaderingen m.b.t. de ondersteuning

De ondersteuning en communicatie zijn gericht op direct effect en grote impact ten aanzien van de functiemix ('meters maken'). Hiervoor delen we schoolbesturen in binnen praktische categorieën waarbij gelet wordt op gerealiseerde percentages, bestuursomvang, aantal fte leraren en beleidsrijke invoering. Communicatie en ondersteuning worden gerelateerd aan de voortgang in de afgesproken percentages en beleidsrijke invoering. Daarbij hanteren we verschillende benaderingen. In relatie tot de voortgang van de afgesproken percentages worden scholen in bepaalde mate geprikkeld om deel te nemen aan de ondersteuning. Wanneer scholen achterblijven,

worden scholen sterker aangezet om aan de slag te gaan met de functiemix door de gezamenlijke tripartiete partners.

1. De algemene benadering is bedoeld om de sector te attenderen op de relevante ontwikkelingen voor de functiemix, veel gestelde vragen en antwoorden en om best practices uit te lichten. De benadering bestaat onder meer uit een brochure, overzicht van tips and tricks, GMR-bulletin en website. Naast de kansen voor een beleidsrijke toepassing van de functiemix, wordt ingespeeld op de ervaren belemmeringen. Het presenteren van goede voorbeelden, die bij de eerdere communicatiecampagne nog niet gegeven konden worden, helpt bij de vorming van een concrete visie over hoe de functiemix kan worden ingezet. Het verspreiden van de brochure draagt bij aan het voorstellingsvermogen van scholen.
2. Een groepswijze benadering voor schoolbesturen waar de functiemix al enige mate is versterkt, maar waar nog substantiële stappen nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Voor deze schoolbesturen worden bijeenkomsten georganiseerd waar zij van elkaar kunnen leren en praktische informatie kunnen uitwisselen. De bijeenkomsten vormen voor scholen en schoolbesturen een opstap voor een traject met voorafgaand bijvoorbeeld een "scan", een plan en na afloop een follow-up. Voor de inhoudelijke voorbereiding en de praktische organisatie van deze bijeenkomsten en de follow-up wordt externe ondersteuning gevraagd.
3. Schoolbesturen die nog nauwelijks een start hebben gemaakt met de invoering van de functiemix, worden individueel benaderd door een vertegenwoordiging van het tripartiete overleg. Dit gesprek heeft als doel om knelpunten inzichtelijk te maken en de hulpvraag te inventariseren. Er wordt ondersteuning gevraagd voor het ontwikkelen van een format voor de gesprekken.

De werkzaamheden worden gestart in de periode december 2015 – januari 2016.

#### Opdracht op hoofdlijnen

Het ministerie van OCW, de PO-Raad en de vakbonden zijn op zoek naar een partij die de gevraagde ondersteuning kan bieden. Het ministerie van OCW zal als opdrachtgever optreden.

Deel 1: organiseren van regiobijeenkomsten voor groepen van schoolbesturen

We gaan uit van ca. 20 bijeenkomsten verspreid over het land. De te contracteren partij coördineert en organiseert de bijeenkomsten. In overleg met de tripartiete partijen wordt de inhoud bepaald, waarbij tripartiete partijen ook deels zelf de inhoud verzorgen.

De gevraagde werkzaamheden zijn:

- Opzetten en inhoudelijk voorbereiden themabijeenkomsten;
- Inzetten van facilitators, experts en ervaringsdeskundigen;
- Regelen faciliteiten per bijeenkomst;
- Organiseren follow up (coaching en intervisie);

Deel 2: individuele adviesgesprekken met schoolbesturen:

We gaan uit van individuele adviestrajecten voor ca. 30 besturen à gemiddeld vijf dagdelen. De te contracteren partij coördineert en verzorgt de voorbereiding. De tripartiete partijen verzorgen zelf deels de inhoud.

De gevraagde werkzaamheden zijn:

- Het opzetten van een format + toolbox voor adviesgesprekken;
- Coördinatie en projectmanagement;
- Inzetten van adviseurs / ambassadeurs (gemiddeld vijf dagdelen, voor ca. 30 besturen).

Vraag: Wat is uw visie ten aanzien van de beoogde aanpak en gevraagde ondersteuning in relatie tot de gestelde doelen? (Lever geen plan van aanpak, maar vanuit uw expertise een oordeel over de hierboven genoemde activiteiten. Aanvullende suggesties zijn welkom. (max 1A4))

## Resultaatafspraken

Het is de wens van de opdrachtgever om met de te contracteren opdrachtnemer resultaatafspraken te maken die deel uitmaken van de overeenkomst. Hierbij wordt van de opdrachtnemer naast een inspanningsverplichting gevraagd zich mede verantwoordelijk te stellen voor het resultaat.

Vraag: In hoeverre acht u het mogelijk, gezien de aard van de beoogde opdracht om resultaatafspraken toe te passen? Welke resultaatgebieden kunt u benoemen waarbij dit kan worden toegepast en wat zijn de bijbehorende indicatoren? (max. 2 A4)

Acht u dit niet mogelijk, graag toelichten waarom niet.

## Aard en omvang opdracht

Op voorhand kan niet de volledige inhoud en omvang van de gevraagde ondersteuning worden bepaald. Onzekere factoren zijn onder meer:

- Aantal deelnemende scholen;
- Benutten mogelijke voordelen van integratie met andere lopende initiatieven;
- Voortgang en geboekte (tussen)resultaten;
- Omvang en kwaliteit inbreng resources door tripartiete partners en po-sector (waaronder leraren en schoolleiders die hun ervaringen delen).

Vraag: Welke informatie mist u nog om een goede inschrijving te doen? (max. 1 A4)

## Meer informatie

Nadere informatie vindt u onder andere via [www.functiemix.nl](http://www.functiemix.nl) en [www.hetkaninhetonderwijs.nl](http://www.hetkaninhetonderwijs.nl). Op andere websites van de Rijksoverheid kunt u ook diverse relevante publicaties aantreffen.