

brochure voor
leidinggevenden
en HR-adviseurs

functiewaarderingsysteem

FUWAvo

23/24

ACb

cnv

FOV

FNV

VO RAAD

INHOUD

INLEIDING EN TOELICHTING	3
Waarom deze brochure?	3
Voor wie interessant?	3
Leeswijzer	3
Noot vooraf	4
DEEL I FUWA-VO IN DE DAGELIJKSE PRAKTIJK	4
Hoofdstuk 1 Strategisch HR-beleid en de samenhang met functiewaardering	4
Hoofdstuk 2 Het hoe en waarom van functiewaardering	7
Hoofdstuk 3 Fasering totstandkoming van een functiebouwwerk en het herzien ervan	12
Hoofdstuk 4 Soorten functiebouwwerken	15
Hoofdstuk 5 Het opstellen van functiebeschrijvingen	17
Hoofdstuk 6 Het voorbeeldmateriaal	19
Hoofdstuk 7 Heroverweging en intern en extern bezwaar	22
Hoofdstuk 8 Omgang met het opgedragen takenpakket	23

DEEL II VOORBEELDREEKSEN	25
Docenten schaal 10 - 12	26
Onderwijsassistenten schaal 5 - 8	45
Onderwijsbegeleidingsexperts schaal 9 - 12	48
Medewerkers A - D schaal 2 - 5	53
Medewerkers E - G schaal 6 - 8	56
(Beleids)adviseurs schaal 9 - 12	58
Stafhoofden schaal 10 - 13	62
Afdelingsleiders onderwijs schaal 12 - 13	66
Directeuren schaal 14 - 16	69
DEEL III VOORBEELDWERKZAAMHEDEN	72
Administratie schaal 2 t/m 5	73
Administratie schaal 6 t/m 8	75
Financiën schaal 2 t/m 5	78
Financiën schaal 6 t/m 8	80
H&F schaal 2 t/m 5	81
H&F, roostering schaal 6 t/m 8	84
ICT schaal 2 t/m 5	86
ICT schaal 6 t/m 8	87
P&O schaal 2 t/m 5	89
P&O schaal 6 t/m 8	91
DEEL IV BEGRIPPENLIJST FUWA-VO	93
COLOFON	111

INLEIDING EN TOELICHTING

WAAROM DEZE BROCHURE?

Sociale partners (VO-raad en onderwijsvakbonden) hebben in de CAO VO vastgelegd dat werkgevers in de vo-sector voor het beschrijven en waarderen van functies FUWA-VO moeten toepassen.

Deze brochure geeft achtergrondinformatie over functiewaardering in het algemeen, plaatst het in het perspectief van goed werkgeverschap en legt de verbinding met andere HR-instrumenten. Het helpt om op moderne en professionele wijze organisaties binnen het voortgezet onderwijs in te richten en op flexibele wijze vorm te geven. Het helpt de leidinggevenden en de HR-adviseurs aan de juiste informatie over de ordening van werkzaamheden. Het is daarom belangrijk dat het duidelijk is hoe FUWA-VO wordt toegepast in de praktijk. Vragen over de indeling van werkzaamheden, de wijze van toepassen van de definities en de inhoud van de reeksen komen aan bod in deze brochure. Hiermee wordt het juiste gebruik van de nieuwe reeksen ondersteund. Een goede functiebeschrijving is een instrument hiervoor.

VOOR WIE INTERESSANT?

Functiewaarderingssystemen zorgen voor een ordening van functies in een organisatie en worden daarmee gebruikt ter onderbouwing van de geldende beloningsstructuur. Een functiewaarderingssysteem is een 'meetlat', waarlangs functies worden gelegd om de relatieve zwaarte van een functie te kunnen bepalen. Deze brochure is geschreven voor leidinggevenden en HR-adviseurs. Voor medewerkers is een aparte brochure opgesteld, waarin de belangrijkste punten rondom functiewaardering worden geschetst. Beide brochures zijn, vanuit ieders positie (leidinggevende, HR-adviseur of medewerker) binnen een organisatie, helpend bij het voeren van het goede gesprek over de functie-toedeling.

Daarnaast is er een handboek voor experts geschreven: voor mensen die zich in de dagelijkse praktijk als adviseur bezighouden met het samenstellen van functiebouwwerken voor organisaties en het beschrijven en waarderen van functies. Het handboek experts is specifiek geschreven voor mensen die FUWA-gecertificeerd zijn.

LEESWIJZER

In het eerste deel van deze brochure wordt beschreven hoe strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap bijdragen aan de organisatieontwikkeling. Elke medewerker levert hieraan een bijdrage die is vastgelegd in een functiebeschrijving. Tevens wordt beschreven welke fasen belangrijk zijn bij de totstandkoming van een functiebouwwerk. Verschillende vormen van het beschrijven van functies komen aan bod. En natuurlijk is het nieuw ontworpen voorbeeldmateriaal opgenomen. Dit staat in deel 2. Deel 3 kent een zeer uitgebreide begrippenlijst, zodat ook voor eenieder de gebruikte begrippen helder zijn omschreven.

NOOT VOORAF

Deze brochure is een geactualiseerde versie gebaseerd op eerdere handboeken FUWA-VO uit 2010 en 2014. Bewust is deze brochure gemaakt voor leidinggevenden en HR-adviseurs om vanuit de dagelijkse praktijk inzicht te krijgen in hoe functiewaardering werkt. Maatschappelijke ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht kunnen tot aanpassing van deze brochure leiden. De VO-raad en de vakbonden dragen er zorg voor de wijzigingen zo accuraat en snel mogelijk te verwerken in een update van deze brochure. In dit kader houden zij zich aanbevolen voor opmerkingen en feedback over het gebruik en de inhoud van deze brochure.

DEEL I

FUWA-VO IN DE
DAGELIJKSE PRAKTIJKHOOFDSTUK 1
STRATEGISCH
HR-BELEID EN DE
SAMENHANG MET
FUNCTIEWAARDERING

1.1 WAT IS STRATEGISCH HR-BELEID?

EEN DEFINITIE

“Human resource management (HRM) heeft betrekking op management besluitvorming ten aanzien van beleid en concrete activiteiten die samen arbeidsrelaties vormgeven in een organisatie en gericht zijn op het behalen van organisatie doelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele medewerkers (Boselie, 2014: 5)”
...“Strategisch HRM is een benadering van

HRM nadrukkelijk gericht op het zoeken van de juiste afstemming en vormgeving van arbeidsrelaties ten behoeve van opbrengsten die gekoppeld zijn aan de organisatie-doelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele medewerkers. De term strategisch HRM verwijst naar het management van arbeid en personeel gericht op het realiseren van (lange termijn) opbrengsten voor de organisatie, voor medewerkers en voor de maatschappij (Boxall & Purcell 2011).” *(Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs, oktober 2014, pagina 3)¹.*

Binnen strategisch HR-beleid wordt ‘strategisch of integraal’ op drie manieren geïnterpreteerd. Het betekent:

- Voldoende afstemming tussen de (strategische) doelen van de organisatie en de ontwikkeling van de individuele medewerker (verticale afstemming).
- Personeelsmanagementinstrumenten die gericht zijn op personeelsbeheer en -zorg en de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen, dan wel elkaar versterken (horizontale afstemming).

- Met verschillende betrokkenen: college van bestuur, management en medewerkers leveren vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en met inzet van voldoende vaardigheden en competenties bijdragen aan het realiseren van het geformuleerde beleid, daarbij gebruik makend van de punten genoemd onder de eerste twee bullits.

Strategisch HR-beleid binnen een organisatie staat dus voor drie zaken:

- de verticale afstemming tussen de koers van de organisatie en de bijdragen die de medewerker daaraan verleent;
- de horizontale afstemming van de verschillende ondersteunende instrumenten;
- het leveren van vaardigheden/competenties door alle betrokkenen in de organisatie.

1 <https://www.voion.nl/media/2767/strategischhrmvoorbeteronderwijs.pdf>

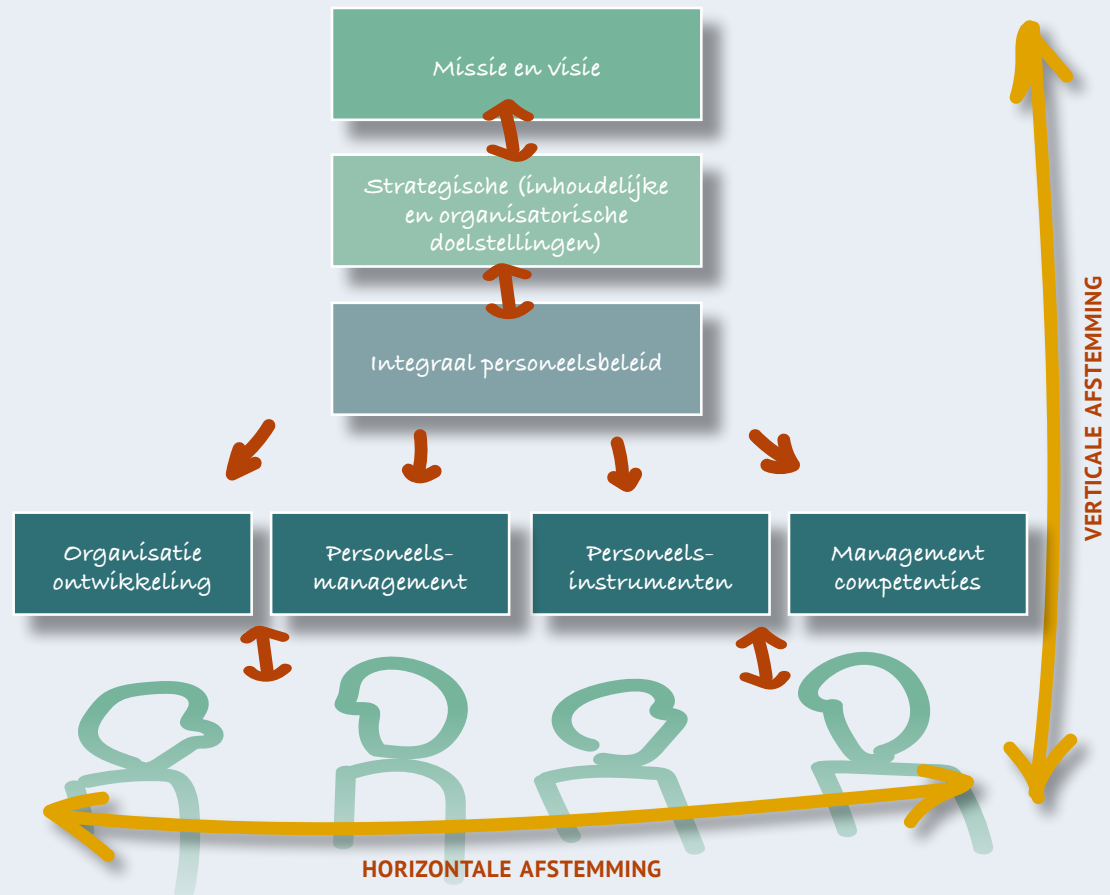
Door samenhang aan te brengen in de vormgeving van en het omgaan met instrumenten, versterken ze elkaar en dragen ze optimaal bij aan zowel de ontwikkeling van de medewerkers als de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Daarnaast levert het strategisch HR-beleid een bijdrage aan de ontwikkeling van de medewerkers, zodat zij competent zijn om zorg te dragen voor of om eigentijds en goed onderwijs, in al zijn facetten, of om adequate ondersteuning te bieden. Daarbij wordt uitgegaan van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, in samenhang met de ontwikkeling van de organisatie per school/afdeling en de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

1.2 STRATEGISCH HR-BELEID IN RELATIE TOT FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Functiewaardering is meer dan de basis voor de beloningsstructuur in een organisatie. Een functiegebouw vormt de basis voor het op een systemische wijze beleggen van taken bij werknemers, passend bij de organisatieontwikkeling. Een (vernieuwde) strategie (koers van de organisatie) is bepalend voor de inhoud van de functies. En daarmee voor de bijdragen die elke medewerker levert aan de totstandkoming van de gezamenlijke strategie. De jaarlijkse begroting en plannen vormen de input voor de formatiebespreking en de

Schematische weergave van horizontale en verticale afstemming van instrumenten



daaraan gekoppelde strategische personeelsplanning.

Integraal HR-beleid bestaat uit een aantal met elkaar samenhangende instrumenten, zoals onder andere de gesprekscyclus, werving & selectie, loopbaanontwikkeling en -oriëntatie, mobiliteitsbeleid, formatiebeleid en scholingsbeleid. Functiebeschrijvingen vormen de basis voor deze diverse HR-instrumenten, als handreikingen voor medewerkers en leidinggevenden om het juiste gesprek met elkaar te voeren. Het helpt

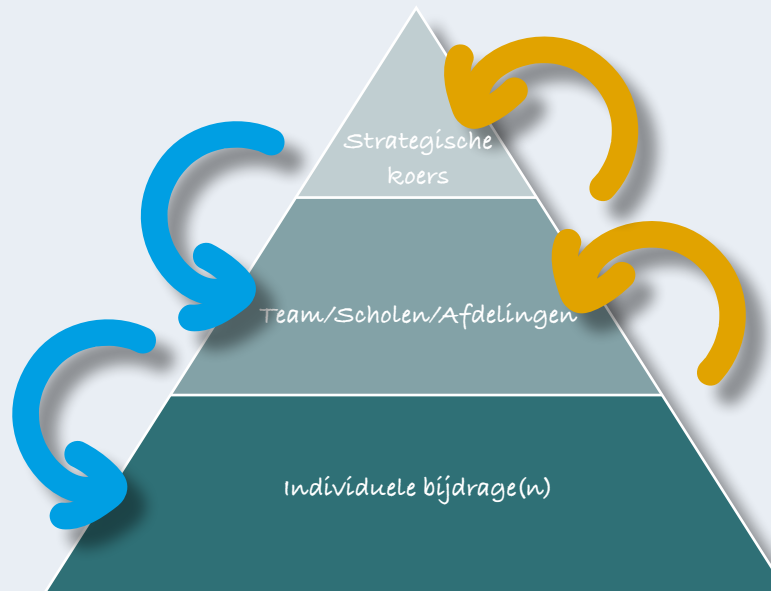
bij het geven van duidelijkheid over wat tot ieders verantwoordelijkheid hoort, inclusief de daarbij behorende professionele ruimte en autonomie voor medewerkers en/of waar nog individuele ontwikkelingsvragen liggen.

Omdat leidinggevenden een spilfunctie hebben in de toepassing en uitvoering van diverse HR-instrumenten, is het van belang dat zij adequate competenties op het gebied van personeelsmanagement hebben. Zo is een vaardigheid als coachen onontbeerlijk, evenals managementkwaliteiten en gespreks-

vaardigheden, die nodig zijn voor het voeren van functionerings-, ontwikkelings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken. Ook enige kennis over FUWA is daarbij nodig. Dit alles valt onder het begrip 'goed werkgeverschap', wat het uitgangspunt is bij functiewaardering, en zeker nodig gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt.

In deze brochure wordt aandacht besteed aan *goed werkgeverschap*.

Schematische weergave van samenhang van individuele bijdragen aan de koers van de organisatie.



HOOFDSTUK 2

HET HOE EN WAAROM VAN FUNCTIEWAARDERING

2.1 WAT IS FUNCTIEWAARDERING?

Functiewaardering is een manier om functies in een organisatie aan de hand van afgesproken criteria naar zwaarte in te delen. Een vergelijking van de aard en inhoud van de functie met criteria van het functiewaarderingssysteem, maakt het mogelijk om de zwaarte van functies ten opzichte van elkaar te bepalen. Op deze wijze wordt de rangordening van functies bepaald.

De rangordening wordt gebruikt om uiteindelijk de beloning/het loon te kunnen vaststellen op basis van een puntenaantal en op die manier tot geobjectiveerde en rechtvaardige beloningsverhoudingen te komen. Een met functiewaardering onderbouwd verschil in beloning wordt eerder geaccepteerd in het kader van 'gelijk(waardig) werk rechtvaardigt een gelijke inschaling'.

De uiteindelijke hoogte van het loon wordt overigens niet alleen bepaald aan de hand

van functiewaardering (de rangorde van de functies), maar is voor de vo-sector bepaald in overleg tussen de vakbonden en de VO-raad. Het resultaat daarvan is vastgelegd in de CAO VO in de functie- en salarisschalen. Dit is een gegeven waar een werkgever zich aan dient te houden.

2.2 DOEL EN MEERWAARDE VAN FUNCTIEWAARDERING

DOEL

Het primaire doel van functiewaardering is om verschillen in beloning (salarisstructuur) vast te stellen en te rechtvaardigen. Dit gebeurt door een functie naar zwaarte in te delen (rangordening). Daarvoor wordt de functie beschreven, om daarna op functie-inhoud te worden beoordeeld en gewaardeerd. Dit lijkt op een objectieve werkwijze, maar dat is het niet helemaal. Functiewaarderingssystemen weerspiegelen namelijk altijd de op dat moment geldende maatschappelijke normen en opvattingen over arbeid. En die zijn per definitie niet objectief. Vandaar dat gesproken wordt over 'geobjectiveerde subjectiviteit': het zo veel mogelijk beperken van subjectiviteit in de beoordeling van functies door:

1. het hanteren van een systematische werkwijze;
2. het vastleggen van strakke criteria, zoals afspraken tussen partijen (werkgevers- en werknemersorganisaties) over de systeem- keuze;

3. de wijze van invoeren;
4. heroverweging en bezwarenprocedures.

MEERWAARDE

Functiewaarderingssystemen zijn breder inzetbaar dan voor het tot stand brengen van gewenste beloningsverhoudingen. Het instrument, en dan met name de daaraan voorafgaande processen om te komen tot een functiebeschrijving en functieanalyse, kunnen ook helpen bij het verder vormgeven van het HR-beleid. Door middel van de functie-beschrijvingen en -waarderingen beschikt een organisatie over een blauwdruk van de belangrijkste werkprocessen en daaraan gekoppelde functies. Op deze manier geeft het instrument antwoord op vragen als:

- Is onze organisatiestructuur transparant en evenwichtig?
- Worden functies van gelijke zwaarte hetzelfde gewaardeerd?
- Zijn functionele, organisatorische en hiërarchische verhoudingen logisch op elkaar afgestemd?
- Is de taakafbakening (logisch) geregeld?
- Zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden op een juiste wijze belegd en waar zit overlap?
- Zijn er doorgroeimogelijkheden?
- Is de benodigde kennis aanwezig?
- Zijn de voor de functie gevraagde vaardigheden afgestemd op de doelen van de organisatie?

Kortom, het gehele proces van functies beschrijven, functie-analyse en functies waarderen kan, behalve als instrument voor rechtvaardige beloning, ook ingezet worden voor:

- organisatieontwerp en structuur;
- verbetering van de kwaliteit van de functie-inhoud en te leveren bijdragen door de medewerker;
- taakafbakening;
- verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling.

2.3 SYSTEMEN VAN FUNCTIEWAARDERING

Er zijn veel verschillende functiewaarderingssystemen in omloop. Een bedrijfstak of organisatie is vrij in de keuze voor een systeem. De keuze hangt vaak af van de mate waarin het systeem past bij de organisatie-kenmerken en -doelstellingen, de mate waarin er in de organisatie kennis aanwezig is over een bepaald systeem en de kosten- en beheer-aspecten die ermee gepaard gaan. Voor welk systeem ook wordt gekozen, de onderliggende indelingscriteria zijn in elk systeem vrijwel identiek en leiden in de meeste gevallen tot eenzelfde waardering. Dat komt omdat de meest gangbare en toegepaste systemen afgeleid zijn van de genormaliseerde methode uit 1952 en de daar onderliggende indelingscriteria in de afgelopen 70 jaar nauwelijks zijn aangepast. Indelingscriteria zijn bij de keuze

voor een bepaald functiewaarderingssysteem dus nauwelijks relevant. In de onderwijssectoren wordt de keuze gemaakt door sociale partners en vastgelegd in de cao. Vrijwel alle onderwijssectoren hebben gekozen voor (een variant van) FUWASYS. Andere veel voorkomende systemen zijn Hay, ORBA enzovoort. Men ziet overigens steeds meer dat functiebouwwerken op een generieke wijze beschreven worden. Zoals bijvoorbeeld het Functiegebouw Rijk, dat gebaseerd is op het FUWASYS-systeem of het Functiegebouw voor de provincies.

2.4 FUWA-VO

FUWASYS vergelijkt functies aan de hand van de hoofd- en niveaugroepen-indeling², voorbeeldfuncties en -reeksen (zie hoofdstuk 6). Het systeem expliciteert waarderingscriteria in 14 kenmerken op basis waarvan punten worden toegekend. Ieder kenmerk krijgt een score die ligt tussen de 1 en 5 (waarbij 1 de laagste score is en 5 de hoogste score). Bij elkaar opgeteld geven zij de zwaarte van een functie weer. Op basis van het puntentotaal wordt de functie rechtstreeks in de corresponderende salarisschaal ingedeeld. Pas als de indeling van de functie in een bepaalde salarisschaal bekend is, wordt de individuele inschaling toegepast. FUWASYS wordt ook gebruikt in andere sectoren, vandaar dat het functie-

waarderingssysteem voor het voortgezet onderwijs FUWA-VO genoemd wordt. FUWA-VO voldoet – net als alle andere functiewaarderingssystemen – aan een aantal basiseisen:

TOEPASBAARHEID

Het systeem is toepasbaar voor alle soorten functies en voor alle functieniveaus.

TOEGANKELIJKHEID

Het systeem is zo eenduidig, doorzichtig en begrijpelijk mogelijk.

BETROUWBAARHEID

Het systeem is zo nauwkeurig dat het bij herhaalde toepassing dezelfde resultaten bereikt.

SEKSENEUTRAAL

Het systeem is genderneutraal en maakt geen direct of indirect onderscheid tussen sekse.

VALIDITEIT

Het systeem is zo uitgewerkt dat het meet wat echt gemeten moet worden.

AANPASBAARHEID

Het systeem kan indien nodig worden aangepast.

AANVAARDBAARHEID

Het systeem is voor de medewerkers aanvaardbaar en wordt als billijk ervaren.

² De hoofd- en niveaugroepen worden toegelicht in het handboek voor Experts.

ONDERHOUD

Het systeem biedt mogelijkheden voor aanpassing en actualisatie.

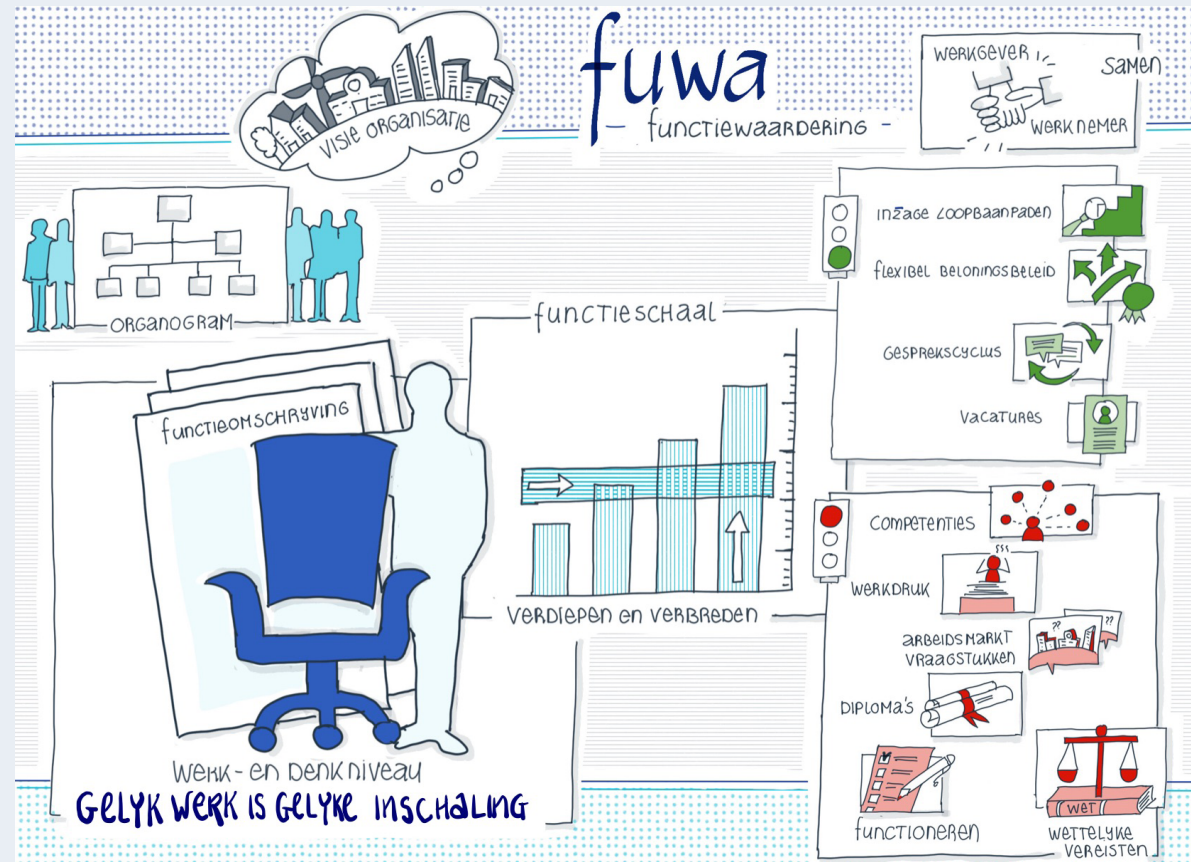
De afbeelding op deze pagina geeft in één oogopslag weer wat FUWA wel en niet is.

Op basis van FUWA wordt de visie van een organisatie in beeld gebracht door middel van een organogram, waarin duidelijk wordt welke afdelingen en functies er binnen een organisatie voorkomen. Vervolgens worden de werkzaamheden van medewerkers (de stoel) beschreven in functiebeschrijvingen. Elementen zoals gedrag, competenties, het aanwezige opleidingsniveau van medewerkers, werkdruk enzovoort maken geen onderdeel uit van de functiewaardering. FUWA is ook niet het systeem om arbeidsmarkt vraagstukken op te lossen. FUWA geeft aan welk werk- en denkniveau nodig is om de functie te vervullen. FUWA bepaalt ook niet hoe competent iemand is om het werk uit te oefenen, daarvoor bestaat de gesprekscyclus. Een goed opgesteld functiebouwwerk geeft wel inzicht in de loopbaanpaden, die mogelijk zijn binnen de organisatie. Echter, pas als er daadwerkelijk sprake is van een vacature, kan doorstromen voor een individuele medewerker mogelijk zijn. Een hoger schaalniveau is derhalve

geen automatisme. De basis van FUWA is dat 'gelijk(waardig) werk ook een gelijke inschaling rechtvaardigt', met inachtneming van het werk- en denkniveau behorend bij de functie. De functiebeschrijving bepaalt de inschaling. Een tweetal voorbeelden van

functies waar sprake is van dezelfde werkzaamheden, maar vaak van ander loon. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de decaan of de roostermaker. Vaak zie je in organisaties dat docenten deze functies gaan vervullen op basis van hun oude inschaling en functie als docent,

Schematische weergave van wat FUWA wel en niet is © BIO-Interimadvies en VIA Van Iperen Advies. Getekend door Phine van Doorne (Betekenaar)



terwijl men veelal geen docenttaken meer heeft. Formeel zou het bij de functie behorende takenpakket en de functieschaal het uitgangspunt moeten zijn. Als een docent geen lesgevende taken meer heeft, is een andere functie derhalve aan de orde. Transparantie in dergelijke gevallen wordt zeker aangeraden. In de CAO VO zijn voor de hiervoor beschreven voorbeelden regelingen getroffen.

Het is aan de werkgever om samen met de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (pgmr) afspraken te maken over de onderwerpen die buiten het FUWA-systeem vallen. Hoe een functiebouwwerk tot stand komt en met welke functies, evenals aanpalende instrumenten zoals loopbaanbeleid, flexibel beloningsbeleid en bijvoorbeeld de gesprekscyclus, wordt per instelling in gezamenlijkheid opgesteld en vastgesteld. Dit gebeurt met inachtneming van de bepaling in de CAO VO.

2.5 DE OPBOUW VAN DE ORGANISATIE IN RELATIE TOT (SAMENGESTELDE) FUNCTIES

Een organogram van een organisatie geeft schematisch weer uit hoeveel lagen een organisatie bestaat en welke afdelingen en soms ook functionarissen er binnen een organisatie voorkomen. Het organogram geeft inzicht in de hiërarchische verhoudingen van afdelingen/teams/scholen ten opzichte van

elkaar en binnen de afdelingen afzonderlijk. Denk daarbij aan de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook wordt in een organogram inzichtelijk of er sprake is van (een) staforganisatie(s) en staffunctionarissen en aan wie zij ondersteuning bieden.

Heel vaak zie je bij kleine organisaties dat taken worden geclusterd, waardoor een medewerker soms werkzaamheden verricht voor verschillende afdelingen op basis van een uit diverse taken samengesteld pakket van werkzaamheden. Deze taken kunnen in meerdere functiebeschrijvingen voorkomen, die naar aard en inhoud gelijk gewaardeerd zijn, en vormen tezamen het opgedragen takenpakket van de medewerker.

Bij het samenstellen van de werkzaamheden binnen functies en daarvan afgeleid de waardering, is het hebben van een heldere organisatiestructuur helpend. Veelal worden door degene die de functies opstelt ook documenten, zoals de statuten van de stichting, het managementstatuut en een mandatenregister, geraadpleegd om input te krijgen voor de op te stellen beschrijving(en).

Geredeneerd vanuit de te behalen doelstellingen van de organisatie, vastgelegd in een strategisch plan/koersplan, zullen school- of afdelingsplannen de basis vormen

voor de te verrichten werkzaamheden van individuele medewerkers.

Het komt voor dat binnen dezelfde stichting verschillende scholen anders zijn ingericht, bijvoorbeeld door het aantal leerlingen, en dat daardoor verschillende functies en schaalniveaus voorkomen. Juist deze verschillen maken mobiliteit tussen scholen aantrekkelijk en zorgen voor een aantrekkelijk ontwikkelperspectief voor medewerkers. Als er in een school wordt gewerkt met functiereeksen, dan kan dit een bijdrage leveren aan het ontwikkelperspectief voor medewerkers.

Het is zinvol om binnen de organisatie helder te hebben wat een functie, een taak of een kwaliteit van medewerkers is. In deze brochure worden voorbeeldreeksen beschreven, gebaseerd op een door de werkgever opgedragen takenpakket. Daarnaast kan een medewerker een bepaalde taak vervullen, bijvoorbeeld als begeleider van starters. Het is de keuze van de werkgever hoe dit in het functieboek vorm te geven. Ook hoe om te gaan met de benodigde competenties of talenten/kwaliteiten van medewerkers.

2.6 DE OPDRACHT VAN DE LEIDINGGEVENDE EN DE AFDELING HR

Een leidinggevende heeft als eindverantwoordelijke van een team/de afdeling/de school de opdracht om, samen met de

medewerkers, de geformuleerde doelstellingen te behalen.

Het is daarom van belang dat de leidinggevende samen met de individuele medewerker in de gesprekscyclus heldere afspraken maakt over wat er van de medewerker verwacht wordt en wat de wederzijdse verwachtingen zijn. De basis voor een dergelijk gesprek vormt de functiebeschrijving of -reeks. Wanneer een organisatie kiest voor generiek beschreven functies of reeksen, dan kan in de gesprekscyclus de vertaalslag gemaakt worden naar het opgedragen takenpakket om daarmee de te behalen doelstellingen te kunnen realiseren.

De functiebeschrijving wordt opgesteld door de organisatie, al dan niet met behulp van een externe adviseur (zie ook hoofdstuk 5). Het concept wordt getoetst op functie-inhoud, functie-eisen en samenhang met andere binnen de organisatie voorkomende functies. Dringend wordt aan het management geadviseerd de medewerkers bij dit proces te betrekken. Dat kan bijvoorbeeld door concepten van beschrijvingen in de organisatie te bespreken. Soms is het noodzakelijk functie-interviews te houden met de functiehouders om tot een juist beeld van de functie en de functie-inhoud te komen. Uiteindelijk stelt het bevoegd gezag of een door hen gemandateerde leidinggevende, de functie(s) vast. Let hierbij ook op de rol van de medezeggenschapsraad. De functiebeschrijving vormt de basis voor de bijdragen

die een individuele medewerker levert aan de doelstellingen van de organisatie. Het is aan de leidinggevende en aan de medewerker om bij voorkeur jaarlijks naar deze functiebeschrijving te kijken in de gesprekscyclus om daarmee na te gaan of deze nog overeenkomt met de opgedragen taken. Ook voor minder mondige medewerkers is het de taak van de leidinggevende om op goede wijze de gesprekscyclus te voeren en de medewerker zo nodig te begeleiden. Ook dit is 'goed werkgeverschap'.

De afdeling HR is vaak procesverantwoordelijk en verantwoordelijk voor het up-to-date houden van het functieboek. Vanuit hun expertise hebben zij vaak een goed overzicht over de in de organisatie voorkomende functies en hebben zij daarmee een adviserende rol naar de leidinggevend en medewerkers in de organisatie.

Organisaties wordt aangeraden herhaaldelijk (minimaal één keer per twee jaar) na te gaan of het functieboek nog voldoet of dat functies moeten worden herzien. Soms gaat het daarbij om kleine tekstuele aanpassingen, maar vaak ook om het toevoegen van nieuwe functies of het herschrijven van functies gebaseerd op het geldende organogram (bijvoorbeeld bij reorganisaties van afdelingen). Mocht een medewerker zich onvoldoende herkennen in de toegewezen functie, dan kan ook dit moment worden gebruikt om nog eens te kijken naar het takenpakket.

HOOFDSTUK 3

FASERING TOTSTANDKOMING VAN EEN FUNCTIEBOUWWERK EN HET HERZIEN ERVAN

3.1 INLEIDING

Tijdens een reorganisatie, na een fusie of een andere organisatieverandering is het vaak nodig om het functiebouwwerk te herzien. Soms komt het ook voor dat een organisatie nog geen functiebeschrijvingen heeft en moet er een functiebouwwerk worden opgesteld. Bij een dergelijk proces zijn heel wat keuzes te maken. Een procesmatige en projectmatige aanpak is daarom gewenst.

- Procesmatig om de discussie- en besluitvormingsprocessen in juiste banen te leiden en daarbij het nodige draagvlak te creëren voor het nieuwe functiebouwwerk en de indeling van functies en medewerkers daarin.
- Projectmatig om alle stappen en het eindresultaat te bewaken en de aan een project verbonden aspecten georganiseerd aan te pakken (inhoud, organisatie, financiën, kwaliteit en communicatie).

Bij de aanpak van een functiebouwwerk kunnen de volgende fases worden onderscheiden:

1. Definitiefase
2. Inventarisatiefase
3. Ontwerp
4. Koppeling aan andere HR-instrumenten
5. Implementatie

3.2 CHECKLIST OPZET FUNCTIEBOUWWERK - DE TE ONDERSCHIEDEN FASES

1 Definitiefase

In deze fase worden vragen beantwoord om een helder beeld te krijgen van wat het traject dient in te houden en welke inhoudelijke eisen daaraan moeten worden gesteld. Dit is een belangrijke fase die vaak wordt overgeslagen of maar deels wordt doorlopen. Het is echter beter deze fase stap voor stap te doorlopen. Als dat niet gebeurt, dan blijkt in de praktijk dat in volgende fases de discussie iedere keer de kop opsteekt over hoe het functiebouwwerk eruit moet zien. En dat betrokkenen het einddoel niet helder voor ogen hebben.

De besluitvorming gaat dan vaak een aantal keren 'over de kop' en het proces kan in termen van tijd, kosten, draagvlak, en dergelijke uit de hand lopen.

Tevens dient een aantal vragen te worden behandeld die met het proces te maken hebben:

- ☐ Is de strategie vastgesteld en daarvan afgeleid HR-beleid, strategische personeelsplanning, formatieplanning en organisatiestructuur?
- ☐ Hoe ziet de functiestructuur eruit? (zie verder fase 2)
- ☐ Wat is het ambitieniveau en welke functies en functieniveaus horen daarbij? Hoe zien loopbaanpaden eruit?

- ☐ Wat voor soort functiebouwwerk (organiek of generiek) past bij de sturingsprincipes binnen de organisatie, het (te ontwikkelen) HR-beleid en de cultuur van de organisatie?
- ☐ Hoe zien de functiebeschrijvingen/functiereeksen eruit (format, stijl, keuze voor resultaatgebieden, speciale taken, wel/geen resultaatgerichte beschrijvingen)?
- ☐ Is het gewenst om competentieprofielen per functiebeschrijving/-reeks te ontwikkelen en/of functie-eisen uit te werken?
- ☐ Hoe ziet de procesaanpak eruit? Denk hierbij aan: wie participeert en in welke fase (denk ook aan de betrokkenheid van de medezeggenschap), hoe dient het besluitvormingsproces te verlopen, welke informatie moet aan wie en in welk stadium worden verstrekt?

2 Inventarisatiefase

Het in kaart brengen van de *was-wordt*-situatie. Houdt er in deze fase rekening mee dat het zinvol is om het functiegebouw toekomstbestendig te maken en betrek hierbij toekomstige ontwikkelingen en ambities. In deze fase worden, op basis van de hierboven genoemde inventarisatie van huidige functies en (toekomstige) behoefte(n), het aantal functies/functiereeksen en de reikwijdte (aantal functieniveaus) per functiereeks bepaald.

Functiereeksen bestrijken vaak de volgende velden: directie, leidinggevendend/management, docenten (OP), onderwijs-ondersteunend personeel (OOP): onderwijs-begeleiding en medewerkers op de verschillende afdelingen zoals ICT, administratieve en secretariële functies, financiën, personeel en organisatie en facilitaire functies. Doorgaans beslaan de reeksen 3 tot 5 functieniveaus, bij meer niveaus wordt er vaak geknipt.

3 Ontwerp

In de ontwerpfase wordt het eigenlijke werk gedaan en worden de functies (in het bepaalde format) beschreven en gewaardeerd. Over de ontwerpen wordt gediscussieerd volgens de eerder uitgezette lijnen, worden de concepten bijgesteld, die uiteindelijk door het bevoegd gezag worden vastgesteld.

- ☐ De functiebeschrijvingen/functiereeksen uitwerken.
- ☐ Discussie voeren over de concepten.
- ☐ De reeksen definitief maken (inclusief weging) en vaststellen.

4 Koppeling met andere HR-instrumenten

Ook is de ontwerpfase het moment om de beschrijvingen te 'koppelen' aan andere HR-instrumenten (gesprekscyclus, competenties, prestatie-indicatoren, loopbaanbeleid, werving en selectie en dergelijke). Bij het opstellen van de functiebeschrijvingen moet daarmee al rekening worden gehouden, om het geheel goed op elkaar te laten aansluiten. Zo'n koppeling is, zeker als deze instrumenten ook nog moeten worden ontwikkeld, een project/proces op zich. Hier is een belangrijke rol voor de afdeling HR weggelegd.

- ☐ Eventueel de reeksen koppelen aan prestatie-indicatoren, competenties, werving en selectie, gesprekscyclus, loopbaanbeleid enzovoort.
- ☐ Eventueel deze instrumenten en bijbehorende procedures ontwikkelen.

5 Implementatie

In deze fase zijn onder meer de invoerings-procedures aan de orde. (Wie plaatst de medewerkers? Hoe vindt dat plaats? Wie mag beslissen? Hoe verloopt de communicatie naar medewerkers?). Besteed in deze fase veel aandacht aan communicatie richting de individuele medewerker, aangezien dit de fase is waarin de individuele medewerker pas merkt welke consequenties het nieuwe functiebouwwerk heeft (inpassing in

welke functie en in welke schaal, loopbaan-vooruitzichten en dergelijke).

- ☐ Een leeswijzer bij het functiebouwwerk opstellen.
- ☐ Procedures voor implementatie opstellen, inclusief een eventuele interne heroverweging/ bezwarenprocedure.
- ☐ Beheerprocedures opstellen. (Wie onderhoudt het functiebouwwerk? Wie is bevoegd daarover beslissingen te nemen? Hoe is het budgetbeheer geregeld? Hoe zijn de indelings- en plaatsingsprocedures geregeld?).
- ☐ Voorlichting, instructie en/of training verzorgen (zowel aan leidinggevenden als aan alle medewerkers).
- ☐ Implementatie en administratieve verwerking (plaatsing, plaatsingsbrieven, heroverweging en bezwaar en beroep, definitief besluit en dergelijke).

3.3 RANDVOORWAARDEN VOOR DE AANPAK

- ☐ Plan van aanpak maken in de vorm van een projectplan (projectopdracht, organisatie en planning, inzet, overleg, besluitvorming, communicatieplan, kosten, evaluatie en bijstelling).
- ☐ Overlegmomenten met de personeelsgeleding van de (g)mr regelen.
- ☐ Voorlichtings- en communicatieplan maken.

3.4 EEN BESTAAND FUNCTIEBOUWWERK HERZIEN/ONDERHOUDEN

Het is zeker aan te bevelen (bij voorkeur eens in de 2 jaar) een bestaand functiebouwwerk tegen het licht te houden. Vragen die dan aan bod komen zijn onder andere:

- ☐ Dragen alle eerder opgestelde functiebeschrijvingen nog bij aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?
- ☐ Moeten er functies komen te vervallen?
- ☐ Moeten er functies nieuw worden opgesteld?
- ☐ Moeten functies inhoudelijk worden bijgesteld, bijvoorbeeld omdat het takenpakket niet meer voldoet?

Zowel vanuit de gesprekscyclus, als vanuit leidinggevenden en medewerkers kunnen vragen om herziening van de functiebeschrijving komen. Het is veelal aan de afdeling HR om deze vragen te bundelen en bij de herziening van het functiebouwwerk het bevoegd gezag hierover te adviseren.

Een herziening van een functiebouwwerk is niet zo ingrijpend als het implementeren van een totaal nieuw functiebouwwerk. Desalniettemin verdient het aanbeveling om goed te bekijken of punten uit de bovengenoemde checklist van toepassing zijn op de door te voeren gewenste wijzigingen.

HOOFDSTUK 4

SOORTEN

FUNCTIEBOUWWERKEN

4.1 SOORTEN FUNCTIEBOUWWERKEN

Globaal zijn er verschillende soorten functiebouwwerken te onderscheiden:

- Mensfuncties, een aparte functiebeschrijving voor iedere medewerker in de organisatie.
- Generieke functies in de vorm van functiefamilies³ (waarin processen binnen een organisatie centraal staan, bijvoorbeeld het onderwijsproces) of functiereeksen, waarin functies van dezelfde aard (bijvoorbeeld advisering) worden geclusterd in een reeks.

In de onderwijssector wordt steeds vaker gekozen voor een generiek functiebouwwerk bestaande uit functiereeksen. De mensfunctie komt slechts in beperkte mate nog voor. Ingegeven door deze ontwikkeling, wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op generieke functiebouwwerken en functiereeksen.

4.2 KENMERKEN VAN EEN GENERIEK FUNCTIEBOUWWERK

Een generiek functiebouwwerk is flexibeler, geeft de benodigde wendbaarheid en is ook voor de langere termijn heel goed bruikbaar. Een generiek functiebouwwerk onderscheidt zich door:

- Vermindering van het aantal functiebeschrijvingen;
- Transparantie doordat in de functiereeksen een duidelijk onderscheid zichtbaar is tussen de verschillende functieniveaus;
- Het is eenvoudiger om loopbaanpaden (horizontaal en verticaal) inzichtelijk te maken;
- Minder onderhoud aan het functiebouwwerk door het generieke karakter van de functiebeschrijvingen;
- Flexibiliteit doordat taken niet tot in detail zijn beschreven: in (plannings-)gesprekken kan de leidinggevende met de medewerker bezien wat de speerpunten van de functie van jaar tot jaar zijn, afhankelijk van de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie die dan spelen (binnen de kaders van de generieke functiebeschrijving).

4.2.1 FUNCTIEREEKSEN BINNEN EEN GENERIEK FUNCTIEBOUWWERK

De basis van de beschrijving van een functiereeks in een generiek functiebouwwerk wordt gevormd door een algemene, abstracte beschrijving van activiteiten/taken/processen. Deze processen zijn de basis voor elke functie binnen die bepaalde groep (grootste gemene deler). Een reeks geeft duidelijk de verzwarende elementen tussen verschillende niveaus in de reeks aan. Binnen de functiereeks wordt het niveauonderscheid aangebracht door het vet maken van het verschil met het lagere niveau. Het laagste niveau binnen de functiereeks vormt de zogenaamde basisbeschrijving. Het eerstvolgende hogere niveau is een beschrijving van de 'plus' (verzwarende elementen) ten opzichte van de basisbeschrijving. Het daaropvolgende niveau is wederom een beschrijving van de 'plus' ten opzichte van de voorgaande niveaus. Om over te kunnen gaan naar het volgende niveau moet het voorgaande niveau volledig worden beheerst. Als er in een organisatie wordt gewerkt met functiereeksen, dan kan dit een bijdrage leveren aan het ontwikkelperspectief voor medewerkers.

³ Een functiereeks kan onderdeel uitmaken van een functiefamilie. Ter illustratie: de functiefamilie beleid met daarbinnen de functiereeks beleidsontwikkeling en de functiereeks beleidsondersteuning.

4.2.2 DE NAAM VAN DE REEKS (DOOPNAAM) VERSUS DE NAAM VAN DE FUNCTIE (ROEPNAAM)

Door de abstracte wijze van beschrijven van de reeks heeft deze vaak een overkoepelende naam, zoals *advies*, *onderwijsondersteuning*, *medewerker*, *onderwijsbegeleidingsexpert*, enzovoort. Deze overkoepelende namen (ook wel ‘doopnamen’ genoemd) helpen ook bij de inrichting van de personeels- en salaris-administratie (PSA). Daarmee wordt voorkomen dat alsnog elke medewerker een eigen functienaam heeft. Uit de PSA zijn makkelijk lijsten samen te stellen van medewerkers vallend binnen eenzelfde functiereeks, ook als ze binnen verschillende afdelingen werkzaam zijn. Hiermee worden de formatieplanning en loopbaan- en mobiliteitsvraagstukken vergemakkelijkt.

Voor de herkenbaarheid van de individuele medewerker is het echter fijn om de afdeling of het specialisme ook helder weer te geven in de functienaam. We noemen dit de zogenaamde functietitel (de roepnaam) op het ‘visitekaartje’. De leidinggevende kan deze functietitel met de medewerker overeenkomen. Denk aan functietitels zoals bijvoorbeeld HR-adviseur, ICT-medewerker of orthopedagoog. Voor de herkenbaarheid intern en naar externe contacten en stakeholders is het aan te bevelen om wanneer er gebruik gemaakt wordt van functiereksen ook met medewerkers te praten over de bijpassende functietitel.

4.3 DE SAMENHANG TUSSEN EEN GENERIEK FUNCTIEBOUWWERK EN ANDERE HR-INSTRUMENTEN

Een belangrijke reden om te kiezen voor een generiek functiebouwwerk is het leggen van een fundament voor modern strategisch HR-beleid en daarmee voor *goed werkgeverschap* (zie hoofdstuk 1). Daarbij verschuift de focus van het gesprek met de medewerker over *wat* deze doet (de taken) naar de bijdrage van de medewerker aan de organisatie, op *resultaten* en op *ontwikkeling*. Functiereksen geven door de generieke beschrijving meer flexibiliteit.

De functiebeschrijving (al dan niet in de vorm van een reeks) vormt, eventueel samen met het competentieprofiel, een belangrijke basis voor individuele afspraken met de medewerker over te leveren resultaten en over de ontwikkeling. Kenmerkend is dat:

- de generieke functiebeschrijving de essentie van de functie in termen van niveaubepalende taken en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en bevoegdheden weerspiegelt;
- in de gesprekscyclus concrete afspraken worden gemaakt en vastgelegd over de functieervulling en te behalen resultaten, over de ontwikkeling van de medewerker. Deze afspraken vormen de criteria voor de beoordeling en de eventueel gewenste loopbaanstappen.

Mobiliteit en personeelsplanning worden hiermee ondersteund. De duidelijke structuur en logische onderlinge samenhang tussen de functiebeschrijvingen in het generieke functiebouwwerk maken dat loopbaanpaden duidelijk zichtbaar zijn. Door het gebruik van functiereksen krijgen medewerkers inzicht in hun ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Leidinggevendenden hebben er een instrument mee in handen dat hen helpt in gesprekken met medewerkers over loopbaanontwikkeling. Op organisatieniveau vormt een generiek functiebouwwerk een belangrijke basis voor strategische personeelsplanning.

HOOFDSTUK 5

HET OPSTELLEN VAN FUNCTIEBESCHRIJ- VINGEN

5.1 PROCES VAN BESCHRIJVEN

Het beschrijven van functies en daarna het waarderen ervan is het sluitstuk van een heel proces. Een functiebeschrijving is immers de weerslag van afspraken tussen werknemer en werkgever over de werkzaamheden en bijbehorende verantwoordelijkheden en speelruimte, zoals deze zijn afgeleid van de visie, missie en doelstellingen van de organisatie en ingebed in de gekozen organisatie- en functiestructuur.

Als de formatie tussentijds moet worden aangepast, worden per afdeling de nieuwe functiestructuur, taakafbakening en functie-inhoud besproken. Dit onderdeel van formatiebeleid, in relatie tot het bestuursformatieplan, is dan onderwerp van gesprek tussen HR en de desbetreffende leidinggevende. Een interview met de functievervuller(s) of een groepsinterview met een afvaardiging van functievervullers door HR en/of een functiewaarderingsdeskundige kan nuttig zijn als er meer precieze informatie nodig is over de inhoud van de functie. De resultaten van het functie-

interview worden wel altijd teruggekoppeld aan de leidinggevende. Die is vaak bevoegd om de uitkomsten te toetsen en over de inhoud van de functiebeschrijving, op advies van HR, een beslissing te nemen. Ook het voorleggen van de nieuwe beschrijving aan de medewerker wordt dringend geadviseerd om daarmee op voorhand acceptatie te genereren over de functie-inhoud.

5.2 FUNCTIE-INTERVIEW

Het doel van het functie-interview is om een goed beeld te krijgen van de inhoud van de functie. Er zullen vragen gesteld worden over de werkzaamheden, het kader, de beslissingsruimte, kennis en vaardigheid en de contacten die zich tijdens de werkzaamheden voordoen. Daarbij zal zoveel mogelijk gevraagd worden naar voorbeelden om tot een helder functiebeeld te komen. Het gesprek wordt over het algemeen afgerond met een nadere toelichting op het proces en de planning.

5.3 HET BESCHRIJVEN VAN FUNCTIES VOLGENS FUWA-VO

Het is belangrijk om in een functiebeschrijving altijd de zwaarste en meest kenmerkende elementen op te nemen. Incidenteel voorkomende werkzaamheden kunnen meestal worden weggelaten. Naast functie-interviews en gesprekken met leidinggevendenden kunnen ook bepaalde documenten relevante informatie bieden. Denk daarbij aan de administratieve organisatie, werk- en procesbeschrijvingen en voor directies en bestuurders aan statuten en managementreglementen.

Functies worden veelal beschreven volgens een standaard format waarin de rubrieken context, resultaatgebieden/werkzaamheden, speelruimte, kennis/vaardigheden en contacten worden gehanteerd. Het is echter ook mogelijk om af te wijken van dit standaard format. Voor het beschrijven van de functies, los van het te gebruiken format, zullen om deze FUWA-technisch te kunnen wegen in ieder geval de volgende rubrieken moeten worden beschreven:

- Werkzaamheden en in welke context deze worden verricht (5 kenmerken)
- Speelruimte (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, (inclusief het kader waarbinnen gewerkt wordt) (3 kenmerken)
- Beslissingen (2 kenmerken)
- Kennis⁴ en vaardigheden (2 kenmerken)
- Contacten (2 kenmerken)

Welke keuze er ook gemaakt wordt, de beschrijving moet zodanig worden opgesteld dat deze op alle 14 kenmerken te waarderen is. De functiebeschrijving dient een samenhangend geheel te vormen en in de juiste organisatorische context te zijn geplaatst, waarbij rekening wordt gehouden met het substantiële en structurele karakter van de werkzaamheden. Daarom is het van belang de organisatorische ophanging in het organogram te kennen. Anders is de functie niet goed te waarderen.

Waardering gebeurt op het zwaarst genoemde element in de functie. Dat betekent dat alleen die elementen in de functiebeschrijving moeten worden opgenomen die kenmerkend voor de functie zijn en structureel en substantieel voorkomen.

4 Binnen FUWA wordt gesproken over werk- en denkniveau, dus NIET over het opleidingsniveau of behaald diploma. Ter verduidelijking hebben we in de voorbeeldreeksen een verklaring gegeven van het benodigde werk- en denkniveau in de rubriek 'kennis'. Hierin wordt de term 'mbo' gebruikt, waarbij men zich moet realiseren dat hier zowel sprake kan zijn van mbo-niveaus 2, 3 en 4. Ten tijde van het beschrijven en duiden van de kenmerkscores was deze nadere typering in niveaus nog niet aan de orde.

HOOFDSTUK 6

HET VOORBEELD-MATERIAAL

6.1 HET NIEUWE VOORBEELDMATERIAAL

Het nieuwe voorbeeldmateriaal in de vorm van generieke functies is gerangschikt in acht functiereeksen en heeft betrekking op het OOP. Het is aan de werkgever, in nauw overleg met de pgmr, om te kiezen voor deze voorbeeldreeksen of om eigen functies te ontwerpen. Mocht voor dit laatste gekozen worden, dan zal een daarvoor gecertificeerde persoon de functies checken en wegen. De voorbeeldreeksen zijn uitsluitend van toepassing op medewerkers vallend onder de CAO VO.

De rangschikking van het huidige voorbeeldmateriaal is ondergebracht in een aantal organisatiebepalende kolommen, te weten het *onderwijsproces, services en diensten en management* en is een praktische ordening van de opgestelde generieke functies in reeksen. De functies binnen elke functiereeks worden gekenmerkt door een vergelijkbare aard van de werkzaamheden. Bij de naamgeving is gebruik gemaakt van een letteraanduiding (A, B, C, D), waarbij B zwaardere, complexere werkzaamheden bevat dan A, enzovoort. Als gevolg van de verzwarende in werkzaamheden is ook sprake

van andere verantwoordelijkheden, bevoegdheden, kennis en vaardigheden en/of aard en doel van de contacten. Er is bewust voor gekozen om niet alle vakgebieden als criterium bij de onderverdeling in functiereeksen mee te nemen, maar uit te gaan van de aard van de werkzaamheden. Het maakt dus niet uit op welk vakgebied leiding wordt gegeven, op welk terrein geadviseerd wordt of dienstverlening verzorgd wordt: de functiereeksen zijn gedefinieerd op een hoger abstractieniveau.

Hoe complex een functie is, is vaak lastig te definiëren. Is het bijvoorbeeld moeilijker om les of leiding te geven in/aan een vso-instelling, aan een categorale school of in een brede scholengemeenschap? In de opgestelde voorbeeldreeksen is vanuit FUWA-definities naar het begrip 'complexiteit' gekeken en niet vanuit de beleving van een medewerker/leidinggevende. Dit zou namelijk niet mogelijk zijn, omdat er sprake is van een grote diversiteit binnen instellingen in de vo-sector. Verderop in dit hoofdstuk is voor de leidinggevende functies een richtlijn opgenomen hoe gekeken kan worden naar het begrip complexiteit. Het is vervolgens aan de betreffende organisaties zelf hoe deze richtlijn toe te passen.

Het in 2023-2024 nieuw ontwikkelde voorbeeldmateriaal is in nauw overleg met medewerkers in het vo tot stand gekomen. In zogenaamde referentiegroepen, waar functievervullers in participeerden, is het materiaal een paar keer gecheckt. Ook is gebruik gemaakt vanaf de start van het project van werkgroepen waar leidinggevenden (rectoren/bestuurders/afdelingsleiders) en medewerkers (mensen werkzaam bij een samenwerkingsverband, maar ook mensen die zitting hebben in klachtencommissies) in participeerden. Daarna zijn de reeksen gecompleteerd en voorgelegd aan de stuurgroep, die de stukken op haar beurt heeft voorgelegd aan de onderhandelingsstafel. Hierna is het materiaal definitief geworden.

Het voorbeeldmateriaal is opgebouwd uit een aantal reeksen zoals te zien in onderstaand schema.

Functiereeksen onderwijsassistenten

Functies in deze reeks worden gekenmerkt door het bieden van ondersteuning aan de docent en aan leerlingen, 1-op-1, in groepen of in de klas.

Functiereeksen onderwijsbegeleidingsexperts

Functies in deze reeks worden gekenmerkt door het begeleiden van leerlingen en/of andere processen ter ondersteuning van het onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan onderzoeken in het kader van passend/inclusief onderwijs.

Schema voorbeeldreeksen FUWA-VO 2023-2024

Schaal	Onderwijsproces			Services en Diensten		Management		
16						Directeur C		
15						Directeur B		
14						Directeur A		
13							Afdelingsleider B	Stafhoofd D
12	Docent D		Onderwijsbegeleidingsexpert D	(Beleids)adviseur D			Afdelingsleider A	Stafhoofd C
11	Docent C		Onderwijsbegeleidingsexpert C	(Beleids)adviseur C				Stafhoofd B
10	Docent B		Onderwijsbegeleidingsexpert B	(Beleids)adviseur B				Stafhoofd A
9			Onderwijsbegeleidingsexpert A	(Beleids)adviseur A				
8		Onderwijsassistent D			Medewerker G			
7		Onderwijsassistent C			Medewerker F			
6		Onderwijsassistent B			Medewerker E			
5		Onderwijsassistent A			Medewerker D			
4					Medewerker C			
3					Medewerker B			
2					Medewerker A			
1								

Functiereeksen (beleids)adviseurs

Functies in deze reeks worden gekenmerkt door het adviseren over beleid en/of vanuit een expertise, het ontwikkelen van beleid en het leiden van projecten en/of programma's.

Functiereeksen medewerkers

Functies in deze reeksen worden gekenmerkt door het ondersteunen, uitvoeren en/of coördineren van ondersteunende werkzaamheden en/of processen en het aanleveren, opstellen en/of beheren van management-informatie. De werkzaamheden kunnen op verschillende afdelingen voorkomen en zijn ondersteunend/faciliterend van aard. Zie ook de apart opgenomen voorbeeld-werkzaamheden.

Functiereeksen management

Hierin komen drie reeksen voor die worden gekenmerkt door het structureel vanuit een hiërarchische positie leidinggeven aan activiteiten en verantwoordelijkheden en/of aanspreekbaar zijn op het resultaat. Het betreft zowel reeksen in het onderwijs (directeur en afdelingsleider) als in de staf (stafhoofd).

6.1.1. RICHTLIJN MANAGEMENTFUNCTIES

Door het laten vervallen van de leerlingen-aantallen in FUWA-VO, is een richtlijn opgesteld over hoe omgegaan kan worden met de 'complexiteit' in relatie tot de inschaling van directeurs. De onderstaande kenmerken zijn dan van invloed hierop.

- Complexiteit van de organisatie (denk aan aantal opleidingen/onderwijssoorten/scholen enzovoort) en de inrichting van de organisatie, grootte van de groepen, aantal teams;
- De mate van verantwoordelijkheid;
- Grootstedelijke wijken en problematieken;
- Ouders die zich niet uit kunnen drukken (analfabeten);
- Doelgroepen zelf die in de school voorkomen, de populatie;
- Inclusief de gevaren/incidenten die zich voor kunnen doen;
- Enzovoort.

Voor een indeling in de directeurenreeks binnen FUWA zijn de algemene typering en de karakteristiek altijd bepalend! Alleen de werkgever kan nagaan of een complexe situatie (zoals in de opsomming hierboven opgenomen) kan leiden tot een andere beloning. Deze eventuele andere beloning kan vanuit FUWA-oogpunt alleen in de vorm van een toelage of een hogere trede gegeven worden (zie de vigerende CAO VO), maar **nooit** in een hogere schaal tot uitdrukking komen. Betrek hierbij altijd hetgeen in de statuten van de betreffende organisatie staat opgenomen (zie 2.5). We adviseren hier altijd terughoudend mee om te gaan, maar willen de ruimte wel aan werkgevers bieden, analoog aan de mogelijkheid die de cao-bestuurders biedt. Functiewaardering middels FUWA-VO blijft hierbij leidend.

6.1.2 FORMAT VAN DE REEKEN

Elke generiek beschreven reeks in het voorbeeldmateriaal is beschreven volgens hetzelfde format. Dit format past bij de functiewaarderingssystematiek FUWA-VO. In de beschreven reeksen zijn de volgende rubrieken opgenomen: algemene typering, salarisschaal, algemene karakteristiek, te bereiken resultaten, beslissingen, kader, verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden, contacten en een scoreprofiel.

De uitgewerkte reeksen staan in deel II van deze brochure. In deel II zijn eveneens de huidige voorbeeldfuncties van docenten opgenomen. Deze voorbeeldfuncties zijn al in 2014 ontwikkeld. Zij maakten geen onderdeel uit van de actualisering van de OOP-functies die in 2023-2024 heeft plaatsgevonden.

HOOFDSTUK 7

HEROVERWEGING EN INTERN EN EXTERN BEZWAAR

Voorkomen van het maken van bezwaar en het instellen van beroep is het devies! En dat lukt doorgaans goed als mensen goed voorgelicht worden over het doel en het proces en als de medewerkers nauw betrokken worden bij het ontwerp van het functiegebouw en de functies. Het afnemen van functie-interviews, dan wel organiseren van klankbordgroepen, is hiervoor een doeltreffend middel. Dit helpt doorgaans bezwaren van medewerkers te voorkomen, zeker wanneer een functiebouwwerk wordt opgesteld of herzien en men een nieuwe functie krijgt toebedeeld. In een organisatie waar een functiebouwwerk al langer bekend is, is de gesprekscyclus het moment om naar de inhoud van de opgedragen taken te kijken.

Mocht een medewerker bezwaar willen maken dan kan dat. Medewerkers hebben het recht bezwaren tegen de functiewaardering op een zorgvuldige wijze te laten behandelen. De mogelijkheid van omissies en fouten in het proces van functiewaardering kan men immers niet uitsluiten. Soms ligt de oorzaak echter op een geheel ander vlak dan functiewaardering en is er sprake van miskennen of vindt iemand dat hij/zij onvoldoende gehoord is. Hoe de bezwaarprocedure exact vorm krijgt binnen een organisatie, is naast hetgeen in de cao staat vermeld, onderwerp van gesprek tussen werkgever en personeelsgeleding van de pgmr.

Stel dat een medewerker bezwaar maakt, dan is onderstaande werkwijze meestal gebruikelijk:

- Ga als leidinggevende eerst het gesprek aan met de medewerker. Dit overleg kan mogelijk de aangevoerde bezwaren wegnemen. Dit noemen we in de regel een heroverwegingsgesprek.
- Een externe gecertificeerde adviseur of de HR-adviseur kan hierin ook een (onafhankelijke) rol vervullen.
- Behoudt de medewerker na dit gesprek bezwaar, dan kan hij/zij besluiten bezwaar te maken bij een interne bezwarencommissie. De commissie past hoor en wederhoor toe op basis waarvan een uitspraak wordt gedaan.

- Is de medewerker het niet eens met deze interne uitspraak, dan heeft hij/zij nog de mogelijkheid extern in bezwaar te gaan bij de landelijke bezwarencommissie functiewaardering, waarbij elke werkgever op grond van de vigerende CAO VO moet zijn aangesloten.
- Eveneens staat de mogelijkheid open om direct extern bezwaar te maken. Om een proces van bezwaar en beroep goed te laten verlopen, kan het voor een werknemer raadzaam zijn om hierbij juridisch en/of inhoudelijk advies in te winnen.

HOOFDSTUK 8

OMGANG MET HET OPGEDRAGEN TAKENPAKKET

Dit hoofdstuk geeft een beleidsmatig handvat voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met de waardering van opgedragen taken. Het is een handvat voor het te voeren beleid en geen juridisch document. Als er sprake is van een op dit beleid af te spreken regeling of andere specifieke zaken/ uitzonderingen, wordt geadviseerd een gespecialiseerd juridisch adviseur te raadplegen.

Ideaaltypisch komt een functie waarop een medewerker is geplaatst overeen met het pakket aan opgedragen taken van een medewerker.

In de praktijk kan het opgedragen takenpakket afwijken van de toegewezen functie. De volgende afwijkingen kunnen optreden:

8.1 OOK ANDERE WERKZAAMHEDEN VAN VERGELIJKBAAR NIVEAU OPGEDRAGEN

Er worden ook andere werkzaamheden opgedragen van hetzelfde niveau als de werkzaamheden in de functie, bijvoorbeeld

als er sprake is van een samengesteld takenpakket, met dezelfde speelruimte en overeenkomstige contacten. Elke functie bestaat in de praktijk uit lichtere en zwaardere werkzaamheden. Het gaat er met name om of er zwaardere werkzaamheden worden opgedragen dan de zwaarste werkzaamheden van de toegekende functie. Is dit niet het geval, dan zijn er geen gevolgen voor de inschaling.

8.2 TIJDELIJK ANDERE WERKZAAMHEDEN VAN EEN ANDER (HOGER) NIVEAU

Als dat kort duurt of van geringe omvang is, dan heeft deze situatie geen gevolgen. Maar als de situatie van langdurige aard is (bijvoorbeeld drie maanden of langer) en een groot onderdeel van het takenpakket in beslag neemt, dan kan de werkgever overwegen een tijdelijke toelage toe te kennen voor de duur van de werkzaamheden, overeenkomstig de regeling voor het waarnemen van een hogere functie. Het verdient aanbeveling om dit goed vast te leggen in beloningsbeleid (zie de vigerende CAO VO).

8.3 GEDURENDE EEN LANGERE PERIODE WERKZAAMHEDEN VAN EEN HOGER NIVEAU OPGEDRAGEN – STRUCTUREEL -

Over het algemeen is hier sprake van als de werkzaamheden langduriger worden

uitgevoerd, een en ander afhankelijk van de feiten en de omstandigheden. De werkzaamheden kunnen dan **structureel** van aard zijn geworden.

Een tijdelijke periode mag langer zijn, maar dan moet dat van tevoren goed zijn afgesproken. Bijvoorbeeld de periode van een project dat anderhalf jaar duurt of afspraken in het kader van loopbaanontwikkeling. In dit geval geldt wat in de alinea 'tijdelijk andere werkzaamheden van een ander (hoger) niveau' staat.

Als het werkzaamheden betreft van geringe omvang (niet substantieel), dan heeft het geen beloningsconsequenties. Als het echter gaat om structureel opgedragen werkzaamheden die wel substantieel van aard zijn, dan geldt dat een beloning moet worden toegekend die bij het opgedragen takenpakket past.

Door de krapte op de arbeidsmarkt kan het voorkomen dat onbevoegden zelfstandig een groep leerlingen 'lesgeven'. Dit zouden uitzonderingen moeten zijn, maar komen helaas uit noodzaak steeds vaker voor. Het advies is om vooral de wetgeving te volgen. Indien er sprake is van tijdelijke nood, houd dan de periode zeer kort en bedank de medewerker via beloningsdifferentiatie voor het inspringen bij de opvang van de leerlingen.

8.3.1 SUBSTANTIEEL

Het begrip **substantieel** laat zich bijzonder moeilijk omschrijven en wordt bepaald op basis van feiten en omstandigheden.

Actuele jurisprudentie kan ondersteunend zijn bij de duiding hiervan. Belangrijk hierbij is welk beleid de werkgever van tevoren heeft afgesproken en welk beleid er is gevoerd. Het gaat om consequent beleid van de zijde van de werkgever. Dit is nog vrij gemakkelijk vast te stellen indien het om uitvoering van de werkzaamheden gaat. Maar bijvoorbeeld bij strategische advisering of strategiebepaling in managementfuncties is dit begrip lastiger te hanteren. Strategieontwikkeling en -bepaling vormen immers nooit een heel omvangrijk deel (in tijd gemeten) van een takenpakket, maar zijn voor de functiewaardering op dit niveau wel essentieel en kenmerkend. De invulling van de begrippen substantieel en structureel worden bepaald op basis van jurisprudentie, feiten en omstandigheden.

In het algemeen geldt dat het verstandig is bij twijfel of in geval van een meningsverschil tussen medewerker en leidinggevende, het totaal opgedragen takenpakket in samenhang te laten beschrijven en waarderen.

In dergelijke gevallen wordt geadviseerd om de functie in haar geheel te waarderen omdat niet alleen de extra werkzaamheden bepalend zijn voor de waardering, maar ook het feit of de functionaris de daarbij behorende speelruimte heeft verkregen en hoe het bijbehorende

contactenpatroon zich verhoudt tot de opgedragen werkzaamheden. Eén element in de werkzaamheden, hoe substantieel en structureel ook, hoeft niet direct tot een hogere schaal te leiden.

8.4 GEDURENDE EEN LANGERE PERIODE WERKZAAMHEDEN VAN EEN HOGER NIVEAU ZELF GAAN DOEN

Verder wordt erop gewezen dat een hogere bezoldiging ook aan de orde is als een takenpakket op een hoger niveau substantieel en structureel gedurende langere tijd wordt uitgevoerd, ook al is het niet als zodanig door de leidinggevende opgedragen. Als een medewerker op eigen initiatief of sluipenderwijs een dergelijk takenpakket is gaan uitoefenen, wordt dat geacht met instemming van de leidinggevende gebeurd te zijn als dat is 'toegelaten'. De bewijslast hiervoor ligt bij de werkgever.

Dergelijke voorbeelden onderstrepen het nut en de noodzaak van een goede gesprekscyclus!

DEEL II

VOORBEELDREEKSEN

Voorbeeldreeksen

Docenten schaal 10 - 12.....	26
Onderwijsassistenten schaal 5 - 8.....	45
Onderwijsbegeleidingsexperts schaal 9 - 12.....	48
Medewerkers A - D schaal 2 - 5.....	53
Medewerkers E - G schaal 6 - 8.....	56
(Beleids)adviseurs schaal 9 - 12.....	58
Stafhoofden schaal 10 - 13.....	62
Afdelingsleiders onderwijs schaal 12 - 13.....	66
Directeuren schaal 14 - 16.....	69



Voorbeeldfunctie: *Docent LB*

Algemeen

Functiecode	:	RV.20100212
Werkterrein	:	Onderwijsproces
Vakgebied	:	Docenten
Scorepatroon	:	43343.43333.33.43
Somscore	:	46
Salarisschaal	:	10
Hoofdgroepindeling	:	IV
Datum vaststelling	:	1-2-2010
Versie	:	VO1.62.1.40



Voorbeeldfunctie: *Docent LB*

Beschrijving

Context

De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen een instelling voor voortgezet onderwijs.

De werkzaamheden vinden plaats binnen het primaire proces van de schoolorganisatie.

De docent is verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs, leerlingbegeleiding, onderwijsontwikkeling, beoordeling van leerlingen en professionalisering.

Resultaatgebieden/Werkzaamheden

1. Onderwijs

- draagt kennis/expertise en vaardigheden over;
- hanteert verschillende didactische werkvormen en leeractiviteiten;
- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkeling (ook pedagogisch/didactisch) en vertaalt deze naar het onderwijs;
- maakt inhoudelijke ontwikkelingen op het kennisdomein en in de ervaringspraktijk inzichtelijk;
- speelt in op de groepsprocessen van leerlingen met verschillende achtergronden;
- creëert een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen.

2. Begeleiding van leerlingen

- stimuleert leerlingen om zelfstandig te (leren) leren;
- begeleidt leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden;
- zorgt voor passend onderwijs;
- helpt leerlingen inzicht te krijgen in hun eigen voortgang en stimuleert hen de beoogde doelstellingen te bereiken;
- definieert voortgangsmomenten en stuurt hierop in het leerproces;
- signaleert en onderkent leer- en gedragsproblemen van leerlingen, maakt deze bespreekbaar met collega's en (in- of externe) deskundigen en onderhoudt hierover contacten met ouders;
- onderhoudt contacten met ouders over studievoortgang, studieresultaten, gedrag en de ontwikkeling van de leerling.

3. Bijdrage aan onderwijsontwikkeling

- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar vernieuwingen en verbeteringen van onderwijs(onderdelen) en toetsen;
- draagt bij aan het (in teamverband) ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van een deelgebied van het onderwijs;
- draagt bij aan het (in teamverband) ontwerpen van alternatieve onderwijsonderdelen, onderdelen van het curriculum, onderwijsmateriaal, leermiddelen, toetsen, leersituaties e.d. voor de eigen vaksectie, en doet voorstellen ten aanzien van de organisatie van het onderwijs;
- participeert in project- en werkgroepen die zijn belast met het ontwikkelen van onderwijs en toetsen.

4. Beoordeling leerlingen

- stelt, op basis van het vereiste niveau, toetsen op voor het vaststellen van het behaalde niveau van kennis en vaardigheden;
- neemt toetsen af en onderhoudt evalueert op basis daarvan de leerprocessen en leerresultaten.

5. Begeleiding studieloopbaan

- adviseert over studieloopbaan keuze en stimuleert zelfregie;
- begeleidt leerlingen bij het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en portfolio;
- begeleidt het keuzeproces binnen de studie, door de leerling te adviseren en te verwijzen naar de juiste kanalen (personen, instanties etc.).

6. Professionalisering

- houdt actief de voor het beroep vereiste pedagogische en didactische bekwaamheden op peil;
- houdt zich actief op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied en in het onderwijsveld;
- begeleidt onderwijsassistenten en instructeurs, geeft feedback, coacht en superviseert.

De voorbeeldfuncties voor docenten zijn in de nieuwe FUWA-VO release niet herzien en hebben daarom een andere opmaak.



Speelruimte

Beslist over/bij:

- het overdragen van kennis/expertise en vaardigheden,
- het zorg dragen voor passend onderwijs, de bijdrage aan het ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van een deelgebied van het onderwijs;
- het beoordelen van leerlingen,
- het adviseren van de leerling bij de studieloopbaan keuze en stimuleren van zelfregie, de eigen professionalisering.

Kader:

- het curriculum, het schoolplan en de didactische uitgangspunten van het onderwijs van de schoolorganisatie.

Verantwoording:

- aan de toegewezen leidinggevende over de kwaliteit van het onderwijs, de leerlingbegeleiding, de bijdrage aan de ontwikkeling van het onderwijs, de beoordeling van leerlingen, begeleiding van de studieloopbaan en professionalisering.

Kennis/Vaardigheden

- algemeen theoretische vakinhoudelijke kennis;
- algemeen theoretische pedagogische en didactische kennis en kennis van diverse, actuele onderwijskundige methoden en technieken;
- kennis van en inzicht in actuele ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied/de vakgebieden en- inzicht in onderwijskundige samenhangen in relatie tot het eigen werkterrein;
- kennis van de organisatie van het onderwijs;
- vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden;
- vaardigheid in het toepassen van pedagogisch-didactische methoden en technieken;
- vaardigheid in het coachen en begeleiden van (individuele en/of groepen) leerlingen en/of van onderwijsassistenten en instructeurs;
- organiserende en communicatieve vaardigheden.

Contacten

- met leerlingen over studievoortgang en gedrag en om hen te begeleiden, tot betere studieresultaten te komen, te corrigeren, af te stemmen en te stimuleren;
- met ouders over de studievoortgang, resultaten, gedrag en ontwikkeling van de leerling om hen te informeren en tot afspraken te komen;
- met collega's, (in- en externe) deskundigen en ouders over leer- en gedragsproblemen om deze bespreekbaar te maken en af te stemmen over te nemen stappen;
- met onderwijsassistenten en instructeurs om hen feedback te geven, te coachen en te superviseren;
- met instellingen voor vervolgonderwijs om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen.

Voorbeeldfunctie: *Docent LC Type 1*

Algemeen

Functiecode	:	RV.20100213
Werkterrein	:	Onderwijsproces
Vakgebied	:	Docenten
Scorepatroon	:	43343.44334.43.43
Somscore	:	49
Salarisschaal	:	11
Hoofdgroepindeling	:	IV
Datum vaststelling	:	1-2-2010
Versie	:	VO1.62.1.40



Voorbeeldfunctie: *Docent LC Type 1*

Beschrijving

Context

De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen een instelling voor voortgezet onderwijs.

De werkzaamheden vinden plaats binnen het primaire proces van de schoolorganisatie.

De docent is verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs, leerlingbegeleiding, onderwijsontwikkeling, beoordeling van leerlingen en professionalisering.

De docent wordt structureel ingezet in heterogene en/of complexe groepen leerlingen en is deskundige op pedagogisch en/of didactisch gebied.

Resultaatgebieden/Werkzaamheden

1. Onderwijs

- draagt structureel kennis/expertise en vaardigheden over aan heterogene en/of complexe groepen en past daarbij uiteenlopende gedragsscenario's toe;
- hanteert een breed scala aan didactische werkvormen en leeractiviteiten;
- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld, vakinhoudelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op pedagogisch/didactisch gebied en vertaalt deze naar het onderwijs;
- brengt kennis in op pedagogisch/didactisch gebied bij het (in teamverband) verzorgen (en ontwikkelen) van het onderwijs;
- maakt inhoudelijke ontwikkelingen op het kennisdomein en in de ervaringspraktijk inzichtelijk;
- speelt in op de groepsprocessen van leerlingen met verschillende achtergronden;
- creëert een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen.

2. Begeleiding van leerlingen

- stimuleert leerlingen om zelfstandig te (leren) leren;
- begeleidt leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden;
- zorgt voor passend onderwijs;
- helpt leerlingen inzicht te krijgen in hun eigen voortgang en stimuleert hen de beoogde doelstellingen te bereiken;
- definieert voortgangsmomenten en stuurt hierop in het leerproces;
- signaleert en onderkent complexe leer- en gedragsproblemen van leerlingen;
- begeleidt en motiveert leerlingen in geval van complexe problemen en onderhoudt hierover contacten met ouders;
- stemt met in- en externe deskundigen af over te volgen begeleidingsscenario's en regisseert het proces van leerlingbegeleiding;
- onderhoudt contacten met ouders over studievoortgang, studieresultaten, gedrag en de ontwikkeling van de leerling.

3. Bijdrage aan onderwijsontwikkeling

- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op pedagogisch en/of didactisch terrein en vertaalt deze vertalen naar vernieuwingen en verbeteringen van onderwijs(onderdelen) en toetsen;
- draagt bij aan het (in teamverband) ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van een deelgebied van het onderwijs;
- draagt bij aan het (in teamverband) ontwerpen van alternatieve onderwijsonderdelen, onderdelen van het curriculum, onderwijsmateriaal, leermiddelen, toetsen, leersituaties e.d. voor de eigen vaksectie en doet voorstellen ten aanzien van de organisatie van het onderwijs;
- participeert in project- en werkgroepen die zijn belast met het ontwikkelen van onderwijs en toetsen.

4. Beoordeling leerlingen

- stelt, op basis van het vereiste niveau, toetsen op voor het vaststellen van het behaalde niveau van kennis en vaardigheden;
- neemt toetsen af en onderbouwt evalueert op basis daarvan de leerprocessen en leerresultaten;
- beoordeelt de capaciteiten van de leerling en voert gesprekken met de leerling om samen de onderliggende motivatie in beeld te brengen.

5. Begeleiding studieloopbaan

- adviseert over studieloopbaan keuze en stimuleert zelfregie;
- begeleidt probleemleerlingen intensief bij het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en portfolio;
- begeleidt het keuzeproces binnen de studie, door de leerling te adviseren en te verwijzen naar de juiste kanalen (personen, instanties etc.).

6. Professionalisering

- houdt proactief de voor het beroep vereiste pedagogische en didactische bekwaamheden op peil;
- houdt zich actief op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied en in het onderwijsveld;
- begeleidt (startende) collega-docenten (in opleiding) in de rol van mentor (op pedagogisch en didactisch vlak), geeft feedback, coacht en superviseert;
- zit intervisietrajecten voor of neemt hieraan deel;
- draagt bij aan de professionalisering van docenten door het overdragen van kennis op didactisch en/of pedagogisch gebied.

Speelruimte

Beslist over/bij:

- het overdragen van kennis/expertise en vaardigheden aan heterogene en/of complexe groepen en daarbij toepassen van uiteenlopende gedragsscenario's,
- het zorg dragen voor passend onderwijs,
- het begeleiden en motiveren van leerlingen met complexe gedragsproblemen en het afstemmen met (in- of externe) deskundigen over te volgen begeleidingsscenario's en het regisseren van het proces van leerlingbegeleiding, de bijdrage aan het ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van een deelgebied van het onderwijs,
- het beoordelen van de capaciteiten van de leerling en voeren van gesprekken met de leerling om samen de onderliggende motivatie in beeld te brengen,
- het adviseren van de leerling bij de studieloopbaan keuze en stimuleren van zelfregie, de bijdrage aan de professionalisering van docenten vanuit de rol van deskundige didactisch en/of pedagogisch gebied.

Kader:

- het curriculum, het schoolplan, de didactische uitgangspunten van het onderwijs van de schoolorganisatie en het professioneel statuut.

Verantwoording:

- aan de toegewezen leidinggevende over de kwaliteit van het onderwijs, de bruikbaarheid van de ingezette leerlingbegeleiding (bij complexe problemen) met oog op de behaalde resultaten, de kwaliteit van de bijdrage aan de ontwikkeling van het onderwijs, de kwaliteit van de beoordeling van leerlingen, begeleiding van de studieloopbaan en professionalisering.

Kennis/Vaardigheden

- kennis van het vakgebied of vakgebieden waarin onderwijs wordt verzorgd en van diverse, actuele onderwijskundige methoden en technieken;
- kennis van en inzicht in actuele ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied/de vakgebieden en inzicht in onderwijskundige ontwikkelingen in een bredere context dan het eigen werkterrein;
- kennis van de organisatie van het onderwijs;
- vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden aan heterogene en complexe groepen en daarbij toepassen van diverse gedragsscenario's (beheersen van volledig gedragsrepertoire);
- vaardigheid in het toepassen van een breed scala aan pedagogisch-didactische methoden en technieken;
- vaardigheid in het coachen en begeleiden van (individuele en/of groepen) leerlingen met complexe problematiek en/of van minder ervaren docenten;
- organiserende en communicatieve vaardigheden.



Contacten

- met leerlingen over studievoortgang en gedrag en om hen te begeleiden (bij complexe problemen), tot betere studieresultaten te komen, te corrigeren, af te stemmen en te stimuleren;
- met ouders over de studievoortgang, resultaten, gedrag en ontwikkeling van de leerling om hen te informeren en tot afspraken te komen;
- met (in- en externe) deskundigen over complexe leer- en gedragsproblemen om af te stemmen over te nemen handelingsstappen;
- met (startende) collega-docenten (in opleiding) om hen vanuit de rol als mentor (op pedagogisch en didactisch vlak) feedback te geven, te coachen en te superviseren;
- met instellingen voor vervolgonderwijs om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen.



Voorbeeldfunctie: *Docent LC Type 2*

Algemeen

Functiecode	:	RV.20100214
Werkterrein	:	Onderwijsproces
Vakgebied	:	Docenten
Scorepatroon	:	44343.44334.43.43
Somscore	:	50
Salarisschaal	:	11
Hoofdgroepindeling	:	V
Datum vaststelling	:	1-2-2010
Versie	:	VO1.62.1.40



Voorbeeldfunctie: *Docent LC Type 2*

Beschrijving

Context

De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen een instelling voor voortgezet onderwijs.

De werkzaamheden vinden plaats binnen het primaire proces van de schoolorganisatie.

De docent is verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs, leerlingbegeleiding, onderwijsontwikkeling, beoordeling van leerlingen en professionalisering.

De docent draagt bij aan de ontwikkeling van het onderwijs vanuit vakinhoudelijke expertise.

Resultaatgebieden/Werkzaamheden

1. Onderwijs

- draagt kennis/expertise en vaardigheden over en past daarbij uiteenlopende gedragsscenario's toe;
- hanteert verschillende didactische werkvormen en leeractiviteiten;
- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen (ook pedagogisch/didactisch) en vertaalt deze naar het onderwijs;
- maakt inhoudelijke ontwikkelingen op het kennisdomein en in de ervaringspraktijk inzichtelijk;
- speelt in op de groepsprocessen van leerlingen met verschillende achtergronden;
- creëert een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen.

2. Begeleiding van leerlingen

- stimuleert leerlingen om zelfstandig te (leren) leren;
- begeleidt leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden;
- zorgt voor passend onderwijs en reikt uitdagende opdrachten/lesstof aan aansluitend op de leerbehoefte van leerlingen met een uiteenlopende onderwijsvraag;
- helpt leerlingen inzicht te krijgen in hun eigen voortgang en stimuleert hen de beoogde doelstellingen te bereiken;
- definieert voortgangsmomenten en stuurt hierop in het leerproces;
- signaleert en onderkent leer- en gedragsproblemen van leerlingen, stemt af met (in- of externe) deskundigen over te nemen handelingsstappen en onderhoudt hierover contacten met ouders;
- onderhoudt contacten met ouders over studievoortgang, studieresultaten, gedrag en de ontwikkeling van de leerling.

3. Onderwijsontwikkeling

- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar vernieuwingen en verbeteringen van onderwijs(onderdelen) en toetsen;
- signaleert en analyseert behoeften tot vernieuwing van het onderwijs;
- zorgt voor het (in teamverband) ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van een deelgebied van het onderwijs met inachtneming van andere (aanverwante) deelgebieden;
- ontwerpt (in teamverband), voor de eigen vaksectie, alternatieve onderwijsonderdelen, onderdelen van het curriculum, onderwijsmateriaal, leermiddelen, toetsen, leersituaties e.d. en doet voorstellen ten aanzien van de organisatie van het onderwijs;
- participeert in en/of begeleidt/leidt project- en werkgroepen die zijn belast met het ontwikkelen van onderwijs en toetsen.

4. Beoordeling leerlingen

- stelt, op basis van het vereiste niveau, toetsen op voor het vaststellen van het behaalde niveau van kennis en vaardigheden;
- neemt toetsen af en onderbouwt evalueert op basis daarvan de leerprocessen en leerresultaten;
- beoordeelt de capaciteiten van de leerling en voert gesprekken met de leerling om samen de onderliggende motivatie in beeld te brengen.

De voorbeeldfuncties voor docenten zijn in de nieuwe FUWA-VO release niet herzien en hebben daarom een andere opmaak.

5. Begeleiding studieloopbaan

- onderhoudt contacten met het veld (instellingen voor vervolgonderwijs, universiteiten en bedrijfsleven) om ontwikkelingen op het eigen vakgebied bij te houden en om leerlingen te adviseren over studieloopbaankeuze;
- adviseert over studieloopbaan keuze en stimuleert zelfregie;
- begeleidt leerlingen bij het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en portfolio;
- begeleidt het keuzeproces binnen de studie, door de leerling te adviseren en te verwijzen naar de juiste kanalen (personen, instanties etc.).

6. Professionalisering

- houdt proactief de voor het beroep vereiste pedagogische en didactische bekwaamheden op peil;
- houdt zich actief op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied en in het onderwijsveld gericht op kwaliteitsverbetering en ten dienste van collega's;
- draagt bij aan de professionalisering van docenten door het overdragen van kennis op het eigen vakgebied;
- begeleidt (startende) collega-docenten (in opleiding) in de rol van mentor, geeft feedback, coacht en superviseert.

Speelruimte

Beslist over/bij:

- het overdragen van kennis/expertise en vaardigheden en daarbij toepassen van uiteenlopende gedragsscenario's, het zorg dragen voor passend onderwijs en aanreiken van uitdagende opdrachten/lesstof aansluitend op de leerbehoefte van leerlingen met een uiteenlopende onderwijsvraag; het zorgen voor het ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van een deelgebied van het onderwijs met inachtneming van andere (aanverwante) deelgebieden; het beoordelen van leerlingen, het adviseren van de leerling bij de studieloopbaankeuze en stimuleren van zelfregie, de bijdrage aan de professionalisering van docenten door het overdragen van kennis op het eigen vakgebied.

Kader:

- het curriculum, het schoolplan, de didactische uitgangspunten van het onderwijs van de schoolorganisatie en het professioneel statuut.

Verantwoording:

- aan de toegewezen leidinggevende over de kwaliteit van het onderwijs en leerlingbegeleiding, de bruikbaarheid van de ontwikkeling van het onderwijs, de kwaliteit van de beoordeling van leerlingen, begeleiding van de studieloopbaan en professionalisering.

Kennis/Vaardigheden

- brede (generalistische) of gespecialiseerde vakinhoudelijke kennis;
- brede pedagogische en didactische kennis en kennis van diverse, actuele onderwijskundige methoden en technieken;
- kennis van en inzicht in actuele ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied/de vakgebieden en inzicht in onderwijskundige ontwikkelingen in een bredere context dan het eigen werkterrein;
- kennis van de organisatie van het onderwijs;
- vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden en daarbij toepassen van diverse gedragsscenario's (beheersen van volledig gedragsrepertoire);
- vaardigheid in het toepassen van een breed scala aan pedagogisch-didactische methoden en technieken;
- vaardigheid in het coachen en begeleiden van (individuele en/of groepen) leerlingen en/of van minder ervaren docenten;
- vaardigheid in het inspelen op een veranderende onderwijsvraag;
- organiserende en communicatieve vaardigheden.



Contacten

- met leerlingen over studievoortgang en gedrag en om hen te begeleiden (bij complexe problemen), tot betere studieresultaten te komen, te corrigeren, af te stemmen en te stimuleren;
- met ouders over de studievoortgang, resultaten, gedrag en ontwikkeling van de leerling om hen te informeren en tot afspraken te komen;
- met (in- en externe) deskundigen over leer- en gedragsproblemen om af te stemmen over te nemen handelingsstappen;
- met (startende) collega-docenten (in opleiding) om kennis van ontwikkelingen in het eigen vakgebied over te dragen en om hen vanuit de rol als mentor feedback te geven, te coachen en te superviseren;
- met collega's over ontwikkelingen, verbeteringen en vernieuwingen in het onderwijs om af te stemmen;
- met instellingen voor vervolgonderwijs om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen.



Voorbeeldfunctie: *Docent LD Type 1*

Algemeen

Functiecode	:	RV.20100215
Werkterrein	:	Onderwijsproces
Vakgebied	:	Docenten
Scorepatroon	:	44443.44434.43.43
Somscore	:	52
Salarisschaal	:	12
Hoofdgroepindeling	:	V
Datum vaststelling	:	1-2-2010
Versie	:	VO1.62.1.40



Voorbeeldfunctie: *Docent LD Type 1*

Beschrijving

Context

De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen een instelling voor voortgezet onderwijs.

De werkzaamheden vinden plaats binnen het primaire proces van de schoolorganisatie.

De docent is verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs, leerlingbegeleiding, ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsklimaat, beoordeling van leerlingen en professionalisering.

De docent wordt structureel ingezet in heterogene en/of complexe groepen leerlingen, is deskundige op pedagogisch en/of didactisch gebied en geeft vanuit die deskundigheid vorm aan de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsklimaat.

Resultaatgebieden/Werkzaamheden

1. Onderwijs

- draagt kennis/expertise en vaardigheden over aan heterogene en/of complexe groepen en past daarbij uiteenlopende gedragsscenario's toe;
- hanteert een breed scala aan didactische werkvormen en leeractiviteiten;
- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld, vakinhoudelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op pedagogisch/didactisch gebied en vertaalt deze naar het onderwijs;
- brengt kennis in op pedagogisch/didactisch gebied bij het (in teamverband) verzorgen en ontwikkelen van het onderwijs;
- maakt inhoudelijke ontwikkelingen op het kennisdomein en in de ervaringspraktijk inzichtelijk;
- speelt in op de groepsprocessen van leerlingen met verschillende achtergronden;
- creëert een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen.

2. Begeleiding van leerlingen

- stimuleert leerlingen om zelfstandig te (leren) leren;
- begeleidt leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden;
- zorgt voor passend onderwijs;
- helpt leerlingen inzicht te krijgen in hun eigen voortgang en stimuleert hen de beoogde doelstellingen te bereiken;
- definieert voortgangsmomenten en stuurt hierop in het leerproces;
- signaleert en onderkent complexe leer- en gedragsproblemen van leerlingen;
- begeleidt en motiveert leerlingen in geval van complexe problemen en onderhoudt hierover contacten met ouders;
- stemt met in- en externe deskundigen af over te volgen begeleidingsscenario's en registreert het proces van leerlingbegeleiding;
- onderhoudt contacten met ouders over studievoortgang, studieresultaten, gedrag en de ontwikkeling van de leerling.

3. Ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsklimaat

- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en ontwikkelingen op pedagogisch/didactisch gebied;
- houdt zich op de hoogte van de inhoud, het niveau en de ontwikkelingen in het vervolgonderwijs en het initieert en onderhoudt van de nodige contacten daartoe;
- brengt (bestaande) onderzoeksresultaten in verband met gehanteerde onderwijsconcepten en pedagogische en/of didactische methoden en voert in voorkomende gevallen toegepast onderzoek uit;
- doet voorstellen ten aanzien van ontwikkeling en - vernieuwing van het pedagogisch klimaat met oog op de lange termijn ontwikkeling van het onderwijs;
- ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van samenhangende pedagogische en/of didactische methoden met een vak- en/of schoolbrede toepasbaarheid en doen van voorstellen over de inbedding in het onderwijs;
- begeleidt/leidt project- en werkgroepen die zijn belast met het ontwikkelen van onderwijs en toetsen; levert daarbij didactische en/of pedagogische inbreng;
- neemt collega's bij vernieuwingen en verbeteringen mee op het gebied pedagogische en/of didactische methoden.

De voorbeeldfuncties voor docenten zijn in de nieuwe FUWA-VO release niet herzien en hebben daarom een andere opmaak.



4. Beoordeling leerlingen

- stelt, op basis van het vereiste niveau, toetsen op voor het vaststellen van het behaalde niveau van kennis en vaardigheden;
- neemt toetsen af en onderbouwt evalueert op basis daarvan de leerprocessen en leerresultaten;
- beoordeelt de capaciteiten van de leerling en voert gesprekken met de leerling om samen de onderliggende motivatie in beeld te brengen.

5. Begeleiding studieloopbaan

- adviseert over studieloopbaan keuze en stimuleert zelfregie;
- begeleidt leerlingen bij het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en portfolio;
- begeleidt het keuzeproces binnen de studie, door de leerling te adviseren en te verwijzen naar de juiste kanalen (personen, instanties etc.).

6. Professionalisering

- houdt proactief de voor het beroep vereiste pedagogische en didactische bekwaamheden op peil en verdiept hiermee de eigen kennis;
- houdt zich actief op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied en in het onderwijsveld;
- begeleidt collega-docenten in de rol van mentor (op pedagogisch en didactisch vlak), geeft feedback, coacht en superviseert;
- zit intervisietrajecten voor of neemt hieraan deel;
- draagt bij aan de professionalisering van docenten binnen de vaksectie/schoolbreed door het overdragen van kennis op didactisch en/of pedagogisch gebied.

Speelruimte

Beslist over/bij:

- het overdragen van kennis/expertise en vaardigheden aan heterogene en/of complexe groepen en daarbij toepassen van uiteenlopende gedragsscenario's,
- het zorg dragen voor passend onderwijs,
- het begeleiden en motiveren van leerlingen met complexe gedragsproblemen en het afstemmen met (in- of externe) deskundigen over te volgen begeleidingsscenario's en het regisseren van het proces van leerlingbegeleiding,
- het in verband brengen van (bestaande) onderzoeksresultaten het gehanteerde onderwijsconcepten en/of pedagogische en/of didactische methoden en in voorkomende gevallen uitvoeren van toegepast onderzoek,
- het doen van voorstellen ten aanzien van ontwikkeling en - vernieuwing van het pedagogisch klimaat met oog op de lange termijn ontwikkeling van het onderwijs,
- het ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van samenhangende pedagogische en/of didactische methoden met een vak- en/of schoolbrede toepasbaarheid en doen van voorstellen over de inbedding in het onderwijs,
- het beoordelen van de capaciteiten van de leerling en voeren van gesprekken met de leerling om samen de onderliggende motivatie in beeld te brengen,
- het adviseren van de leerling bij de studieloopbaan keuze en stimuleren van zelfregie, de bijdrage aan de professionalisering van docenten binnen de eigen vaksectie/schoolbreed vanuit de rol van deskundige didactisch en/of pedagogisch gebied.

Kader:

- de vastgestelde kaders van (onderwijskundig) beleid van de schoolorganisatie.

Verantwoording:

- aan de toegewezen leidinggevende over de kwaliteit van het onderwijs, de bruikbaarheid van de ingezette leerlingbegeleiding (bij complexe problemen) met oog op de behaalde resultaten, de bruikbaarheid van de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsklimaat, de kwaliteit van de beoordeling van leerlingen, begeleiding van de studieloopbaan en professionalisering.

Kennis/Vaardigheden

- brede (generalistische) of gespecialiseerde kennis van pedagogiek en didactiek;
- kennis van het vakgebied of vakgebieden waarin onderwijs wordt verzorgd en van diverse, actuele onderwijskundige methoden en technieken;
- toegepaste kennis van en inzicht in actuele ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied/de vakgebieden en- inzicht in onderwijskundige ontwikkelingen in een bredere context dan het eigen werkterrein;
- kennis van de organisatie van het onderwijs.
- vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden aan heterogene en complexe groepen en daarbij toepassen van diverse gedragsscenario's (beheersen van volledig gedragsrepertoire);
- vaardigheid in het toepassen van een breed scala aan pedagogisch-didactische methoden en technieken; vaardigheid in het coachen en begeleiden van (individuele en/of groepen) leerlingen met complexe problematiek en/of van minder ervaren docenten;
- vaardigheid in het leggen van verbanden tussen onderzoeksresultaten en bestaande onderwijsconcepten en pedagogische en/of didactische methoden, het uitvoeren van toegepast onderzoek;
- vaardigheid in het overtuigen van collega's bij vernieuwingen en verbeteringen op het gebied van onderwijs en toetsing binnen de sectie/school;
- vaardigheid in het aansturen van project- en werkgroepen;
- organiserende en communicatieve vaardigheden.

Contacten

- met leerlingen over studievoortgang en gedrag en om hen te begeleiden (bij complexe problemen), tot betere studieresultaten te komen, te corrigeren, af te stemmen en te stimuleren;
- met ouders over de studievoortgang, resultaten, gedrag en ontwikkeling van de leerling om hen te informeren en tot afspraken te komen;
- met (in- en externe) deskundigen over complexe leer- en gedragsproblemen om af te stemmen over te nemen handelingsstappen;
- met collega-docenten om hen vanuit de rol als mentor (op pedagogisch en didactisch vlak) feedback te geven, te coachen en te superviseren;
- met collega's over vernieuwingen en verbeteringen op het gebied pedagogische en/of didactische methoden om af te stemmen;
- met instellingen voor vervolgonderwijs over de inhoud, het niveau en de ontwikkelingen in het vervolgonderwijs om contacten te leggen en te onderhouden.



Voorbeeldfunctie: *Docent LD Type 2*

Algemeen

Functiecode	:	RV.20100216
Werkterrein	:	Onderwijsproces
Vakgebied	:	Docenten
Scorepatroon	:	44443.44434.43.43
Somscore	:	52
Salarisschaal	:	12
Hoofdgroepindeling	:	V
Datum vaststelling	:	1-2-2010
Versie	:	VO1.62.1.40



Voorbeeldfunctie: *Docent LD Type 2*

Beschrijving

Context

De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen een instelling voor voortgezet onderwijs.

De werkzaamheden vinden plaats binnen het primaire proces van de schoolorganisatie.

De docent is verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs, leerlingbegeleiding, beoordeling van leerlingen en professionalisering.

De docent draagt zorg voor de ontwikkeling van het onderwijs vanuit vakinhoudelijke expertise.

Resultaatgebieden/Werkzaamheden

1. Onderwijs

- draagt kennis/expertise en vaardigheden over en past daarbij uiteenlopende gedragsscenario's toe;
- hanteert verschillende didactische werkvormen en leeractiviteiten;
- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen (ook pedagogisch/didactisch) en vertaalt deze naar het onderwijs;
- maakt, vanuit de rol van expert, inhoudelijke ontwikkelingen op het kennisdomein en in de ervaringspraktijk inzichtelijk door de inzet van verdiepte kennis;
- speelt in op de groepsprocessen van leerlingen met verschillende achtergronden;
- creëert een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen.

2. Begeleiding van leerlingen

- stimuleert leerlingen om zelfstandig te (leren) leren;
- begeleidt leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden;
- zorgt voor passend onderwijs en reikt uitdagende opdrachten/lesstof aan aansluitend op de leerbehoefte van leerlingen met een uiteenlopende onderwijsvraag;
- helpt leerlingen inzicht te krijgen in hun eigen voortgang en stimuleert hen de beoogde doelstellingen te bereiken;
- definieert voortgangsmomenten en stuurt hierop in het leerproces;
- signaleert en herkent leer- en gedragsproblemen van leerlingen, stemt af met (in- of externe) deskundigen over te nemen handelingsstappen en onderhoudt hierover contacten met ouders;
- onderhoudt contacten met ouders over studievoortgang, studieresultaten, gedrag en de ontwikkeling van de leerling.

3. Onderwijsontwikkeling

- houdt zich op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen en vertaalt deze vertalen naar vernieuwingen en verbeteringen van onderwijs(onderdelen) en toetsen;
- bouwt en onderhoudt een relevant netwerk ten behoeve van het bijhouden van vakinhoudelijke ontwikkelingen;
- signaleert en analyseert behoeften tot vernieuwing van het onderwijs;
- brengt (bestaande) onderzoeksresultaten in verband met gehanteerde onderwijsconcepten en voert in voorkomende gevallen toegepast onderzoek uit en doet voorstellen ten aanzien van vakinhoudelijke onderwijsontwikkeling en -vernieuwing;
- zorgt voor het ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van samenhangende deelgebieden van het onderwijs met oog op meerjaren ontwikkeling van het onderwijs en vak-, school-, onderbouw/bovenbouwbrede toepasbaarheid;
- ontwerpt en zorgt voor de implementatie van alternatieve onderwijsonderdelen in onderlinge samenhang, onderdelen van het curriculum, onderwijsmateriaal, leermiddelen, toetsen, leersituaties e.d. en doet voorstellen ten aanzien van de organisatie van het onderwijs;
- participeert in en/of begeleidt/leidt project- en werkgroepen die zijn belast met het ontwikkelen van onderwijs en toetsen.

De voorbeeldfuncties voor docenten zijn in de nieuwe FUWA-VO release niet herzien en hebben daarom een andere opmaak.



4. Beoordeling leerlingen

- stelt, op basis van het vereiste niveau, toetsen op voor het vaststellen van het behaalde niveau van kennis en vaardigheden;
- neemt toetsen af en onderbouwt evalueert op basis daarvan de leerprocessen en leerresultaten;
- beoordeelt de capaciteiten van de leerling en voert gesprekken met de leerling om samen de onderliggende motivatie in beeld te brengen.

5. Begeleiding studieloopbaan

- bouwt een netwerk op en onderhoudt contacten met het veld (instellingen voor vervolgonderwijs, universiteiten en bedrijfsleven) om ontwikkelingen op het eigen vakgebied bij te houden en om leerlingen te adviseren over studieloopbaankeuze;
- adviseert over studieloopbaan keuze en stimuleert zelfregie;
- begeleidt leerlingen bij het ontwikkelen van een persoonlijk ontwikkelingsplan en portfolio;
- begeleidt het keuzeproces binnen de studie, door de leerling te adviseren en te verwijzen naar de juiste kanalen (personen, instanties etc.).

6. Professionalisering

- houdt proactief de voor het beroep vereiste pedagogische en didactische bekwaamheden op peil en verdiept de eigen kennis;
- houdt zich actief op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied en in het onderwijsveld gericht op kwaliteitsverbetering en ten dienste van collega's;
- draagt, vanuit de rol van expert, bij aan de professionalisering van docenten door het overdragen van kennis op het eigen vakgebied;
- begeleidt collega-docenten in de rol van mentor, geeft feedback, coacht en superviseert.

Speelruimte

Beslist over/bij:

- het overdragen van kennis/expertise en vaardigheden en daarbij toepassen van uiteenlopende gedragsscenario's,
- het zorg dragen voor passend onderwijs en aanreiken van uitdagende opdrachten/lesstof aansluitend op de leerbehoefte van leerlingen met een uiteenlopende onderwijsvraag;
- het leggen van verbanden tussen (bestaande) onderzoeksresultaten en gehanteerde onderwijsconcepten en het in voorkomende gevallen uitvoeren van toegepast onderzoek en het doen van voorstellen ten aanzien van vakinhoudelijke onderwijsontwikkeling en -vernieuwing,
- het zorgen voor het ontwikkelen, uitwerken en verbeteren van samenhangende deelgebieden van het onderwijs met oog op meerjaren ontwikkeling van het onderwijs en vak-, school-, onderbouw/bovenbouwbrede toepasbaarheid;
- het beoordelen van leerlingen, het opbouwen en onderhouden van een netwerk o.a. ten behoeve van het adviseren van de leerling bij de studieloopbaan keuze en hierbij stimuleren van zelfregie, de bijdrage aan de professionalisering van docenten door het overdragen van kennis op het eigen vakgebied vanuit de rol van expert.

Kader:

- de vastgestelde kaders van (onderwijskundig) beleid van de schoolorganisatie.

Verantwoording:

- aan de toegewezen leidinggevende over de kwaliteit van het onderwijs en leerlingbegeleiding, de bruikbaarheid van de ontwikkeling van het onderwijs, de kwaliteit van de beoordeling van leerlingen, begeleiding van de studieloopbaan en professionalisering.

Kennis/Vaardigheden

- brede (generalistische) en verdiepte vakinhoudelijke kennis;
- brede pedagogische en didactische kennis en kennis van diverse, actuele onderwijskundige methoden en technieken;
- kennis van en inzicht in actuele ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied/de vakgebieden en inzicht in onderwijskundige ontwikkelingen in een bredere context dan het eigen werkteerrein;
- kennis van de organisatie van het onderwijs;
- vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden en daarbij toepassen van diverse gedragsscenario's (beheersen van volledig gedragsrepertoire);
- vaardigheid in het toepassen van een breed scala aan pedagogisch-didactische methoden en technieken;
- vaardigheid in het coachen en begeleiden van (individuele en/of groepen) leerlingen en/of van minder ervaren docenten;
- vaardigheid het leggen van verbanden tussen (bestaande) onderzoeksresultaten en gehanteerde onderwijsconcepten en in het uitvoeren van toegepast onderzoek;
- vaardigheid in het inspelen op een veranderende onderwijsvraag;
- vaardigheid in het implementeren van vernieuwingen en verbeteringen in het onderwijs;
- organiserende en communicatieve vaardigheden;
- vaardigheid in het opbouwen van een in relatie tot het vakgebied relevant netwerk.



Contacten

- met leerlingen over studievoortgang en gedrag en om hen te begeleiden (bij complexe problemen), tot betere studieresultaten te komen, te corrigeren, af te stemmen en te stimuleren;
- met ouders over de studievoortgang, resultaten, gedrag en ontwikkeling van de leerling om hen te informeren en tot afspraken te komen;
- met (in- en externe) deskundigen over leer- en gedragsproblemen om af te stemmen over te nemen handelingsstappen;
- met collega-docenten om kennis van ontwikkelingen in het eigen vakgebied over te dragen en om hen vanuit de rol als mentor feedback te geven, te coachen en te superviseren;
- met collega's over ontwikkelingen, verbeteringen en vernieuwingen in het onderwijs om af te stemmen;
- met instellingen voor vervolgonderwijs om een netwerk op te bouwen en op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in het veld en vakinhoudelijke ontwikkelingen.

ONDERWIJSASSISTENTEN SCHAAL 5 - 8

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende onderwijsondersteunende functies. Deze functies komen uitsluitend voor binnen onderwijsteams. Denk daarbij aan onderwijsondersteuners, onderwijsassistenten, technisch onderwijsassistenten, leerkrachtondersteuners en instructeurs.

Onderwijsassistenten ondersteunen de docent bij (practicum)lessen en het verlenen van zorg. In de dagelijkse praktijk worden onderwijsassistenten functioneel aangestuurd door de docent. De onderwijsassistent verzorgt onderwijsondersteuning, leerlingbegeleiding of instructie op aanwijzing van de docent.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	Onderwijsassistent A	Onderwijsassistent B	Onderwijsassistent C	Onderwijsassistent D
Salarisschaal	Salarisschaal 5	Salarisschaal 6	Salarisschaal 7	Salarisschaal 8
Algemene karakteristiek	De onderwijsassistent A verricht gevarieerde uitvoerende onderwijs-ondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden, die bijdragen aan het onderwijsproces, waarbij deze zelf plant en de aanpak van het eigen werk bepaalt op basis van een vastgestelde opdracht. Bij de uitvoering van de werkzaamheden doen zich standaard-situaties en bekende problemen voor, waar interpretatie voor nodig is om deze op te lossen. Het effect van de werkzaamheden is op zeer korte termijn zichtbaar.	De onderwijsassistent B voert gevarieerde en brede operationele onderwijs-ondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden uit met een enigszins inhoudelijke component , die bijdragen aan het onderwijsproces en neemt hierbij beslissingen op basis van interpretatie van concrete situaties . Bij de uitvoering van de werkzaamheden doen zich nieuwe situaties en eenvoudige problemen voor, waar interpretatie voor nodig is om deze op te lossen.	De onderwijsassistent C voert meer complexe operationele vakinhoudelijke onderwijs-ondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden uit die onder andere bestaan uit instructiewerkzaamheden . Er is meer inzicht nodig in de samenhang tussen werkprocessen en de eigen activiteiten . Bij de uitvoering van de werkzaamheden doen zich nieuwe situaties voor, waarbij sprake is van complexe problemen. De consequenties van beslissingen ten aanzien van het oplossen van deze problemen, worden tegen elkaar afgewogen .	De onderwijsassistent D voert complexe, inhoudelijke operationele onderwijs-ondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden uit, die bestaan uit het uitvoeren van afgeronde delen van het lesprogramma . Het effect van de werkzaamheden is op korte termijn zichtbaar.

	Onderwijsassistent A	Onderwijsassistent B	Onderwijsassistent C	Onderwijsassistent D
Te bereiken resultaten Onderwijsondersteuning	• Geeft op basis van een gerichte opdracht, verlengde instructies aan individuele leerlingen of kleine groepen leerlingen op basis van eerder gegeven instructies door de docent; • Kiest een bekende aanpak die past bij de leerling of kleine groep leerlingen; • Doet op basis van eigen beoordeling, voorstellen voor de begeleiding van leerlingen en bespreekt dit met de docent; • Stelt een planning op; • Verricht administratieve werkzaamheden, beheert voorraden, verricht eenvoudige onderhoudswerkzaamheden en reparaties aan apparaten en controleert door derden verrichte werkzaamheden; • Signaleert en corrigeert (on)gewenst gedrag en bespreekt deze met de docent; • Speelt in op bekende situaties en maakt keuzes over de volgorde, prioritering en de inhoudelijke bijdragen aan het verbeteren van de (dagelijkse) gang van zaken.	Idem, plus: • Geeft op basis van globale aanwijzingen, instructies en demonstraties aan individuele en/of grotere groepen leerlingen over een afgebakend onderwerp; • Speelt in op specifieke situaties en handelt naar eigen inzicht; • Plant en organiseert de werkzaamheden naar eigen inzicht; • Speelt in op nieuwe situaties, interpreteert deze en doet voorstellen voor verbetering van de inhoud en van de onderwijsondersteunende werkzaamheden en bespreekt deze met de docent; • Adviseert bij de aanschaf van leer- en hulpmiddelen.	Idem, plus: • Verzorgt zelfstandig routine-matige praktijk- of technische instructie en ontwikkelt, binnen de gegeven kaders, practica; • Stelt (delen van) instructiemateriaal, veiligheidsvoorschriften en dergelijke op en levert bijdragen aan modules of ander onderwijsmateriaal, waarbij de nadruk op de praktijkcomponent ligt; • Geeft onder toezicht van de docent, eenvoudige demonstraties; • Houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen op het eigen vakgebied; • Begeleidt leerlingen bij onderzoekopdrachten, zoals bijvoorbeeld profielwerkstukken; • Draagt bij aan het klassenmanagement en het pedagogisch klimaat; • Stimuleert en begeleidt, in samenspraak met de docent, de sociale vaardigheden van leerlingen.	Idem, plus: • Ontwikkelt en verzorgt afgeronde samenhangende praktijk of technische onderdelen van het lesprogramma en zorgt voor de afstemming ervan op het onderwijsprogramma; • Geeft demonstraties en instructies en geeft daarbij bekende inleidingen over de theoretische achtergronden; • Levert, in werkgroepverband, bijdragen aan de vernieuwing en ontwikkeling van het onderwijs.
Beslissingen	Beslissingen zijn gericht op het uitvoeren van onderwijsondersteunende werkzaamheden en daarbij het zelfstandig beoordelen en interpreteren welke situatie van toepassing is, en welke standaardaanpak of reeds bekende oplossing daarvoor nodig is. Het resultaat van de gemaakte keuze is op zeer korte termijn merkbaar.	Idem, plus: • Beslissingen zijn gericht op het uitvoeren van onderwijsondersteunende werkzaamheden en het zelfstandig, op basis van het interpreteren van situaties, keuzes maken uit bekende of minder bekende oplossingen.	Idem, plus: • Beslissingen zijn gericht op het uitvoeren van onderwijsondersteunende werkzaamheden en het daarbij met een grote mate van zelfstandigheid, en op basis van het interpreteren van situaties, keuzes maken uit bekende of minder bekende oplossingen en de consequenties daarvan tegen elkaar afwegen.	Idem.

	Onderwijsassistent A	Onderwijsassistent B	Onderwijsassistent C	Onderwijsassistent D
Kader	Werkafspraken, regels en voorschriften.	Idem.	Idem.	Idem.
Verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de juistheid en tijdigheid van de uitvoering van de werkzaamheden.	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden.	Idem.	Idem.
Kennis	- Vaktechnische kennis van het vakgebied waarbinnen de werkzaamheden uitgevoerd worden (vmbo+/mbo werk- en denkniveau); - Inzicht in de organisatie en de werkwijze van de school.	Idem.	Algemeen theoretische en praktische kennis van het vakgebied, waarbinnen de werkzaamheden uitgevoerd worden (mbo+/hbo werk- en denkniveau).	Idem.
Vaardigheden	- Vaardigheid in het ondersteunen van docenten bij standaard lesgevendende taken; - Vaardigheid in het omgaan met en begeleiden van individuele en kleine groepen leerlingen; - Vaardigheid in het praktisch, didactisch en pedagogisch handelen naar leerlingen.	Idem, plus: Vaardigheid in het omgaan met en begeleiden van individuele en grotere groepen leerlingen.	Pedagogische en didactische vaardigheden; Vaardigheid in het ontwikkelen van instructiemateriaal.	Idem.
Contacten	Contacten kenmerken zich door het uitwisselen van informatie ten behoeve van de uitvoering en voortgang van de onderwijsondersteunende werkzaamheden.	Contacten kenmerken zich door het maken van afspraken over de uitvoering van de onderwijsondersteunende werkzaamheden en de onderlinge samenwerking daarbij .	Idem.	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van afstemming over de voorbereiding en uitvoering van de onderwijsondersteunende werkzaamheden.
Scoreprofiel	- Indelingsniveau IIc - Kenmerkscores 32222 23222 22 22 - Somscore 30	- Indelingsniveau IIb - Kenmerkscores 32232 23223 22 32 - Somscore 33	- Indelingsniveau IIc - Kenmerkscores 32232 33223 33 32 - Somscore 36	- Indelingsniveau IIId - Kenmerkscores 33332 33223 33 33 - Somscore 39

ONDERWIJSBEGELEIDINGSEXPERTS SCHAAL 9 - 12

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs in het primaire proces voorkomende functies, ter begeleiding van het leerproces van leerlingen, bijvoorbeeld (maar niet uitsluitend) in het kader van passend/inclusief onderwijs of loopbaanoriëntatie (LOB). Denk hierbij onder andere aan decanen, loopbaanontwikkelingsbegeleiders (LOB), orthopedagogen, remedial teachers, ambulant begeleiders, logopedisten enzovoort.

Een onderwijsbegeleidingsexpert begeleidt en/of behandelt leerlingen met een sociaal-maatschappelijke, psychische en/of pedagogische ondersteuningsbehoefte, of bij hun loopbaanontwikkeling, adviseert hierover en brengt het eigen vakgebied/-discipline in, al dan niet in de vorm van beleidsontwikkeling of het bijdragen daaraan. Denk bijvoorbeeld aan de vakgebieden/-disciplines logopedie, ergotherapie, loopbaanontwikkeling begeleiding (LOB), orthopedagogiek, onderwijskundige begeleiding enzovoort. In voorkomende gevallen kan er sprake zijn van leidinggevende werkzaamheden.

Indien er geen sprake is van begeleiding en/of behandeling van leerlingen, kan het schaal 12-niveau ook in de voorbeeldreeks beleidsadviseur geplaatst worden.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
Salarisschaal	Salarisschaal 9	Salarisschaal 10	Salarisschaal 11	Salarisschaal 12
Algemene karakteristiek	De onderwijsbegeleidingsexpert A voert werkzaamheden uit die gericht zijn op de begeleiding van leerlingen bij hun leerproces en daarbij een specifieke ondersteunings/begeleidingsbehoefte hebben (bijvoorbeeld op sociaal-maatschappelijk, psychisch en/of pedagogisch gebied of loopbaanoriëntatie). Daarbij is sprake van afgebakende werkzaamheden op een specifiek vakgebied/discipline. Nieuwe situaties en complexe problemen die zich voordoen, worden op basis van het interpreteren ervan opgelost. Daarbij worden keuzes gemaakt uit bekende of minder bekende oplossingen, waarbij de consequenties van de te maken keuzes.	De onderwijsbegeleidingsexpert B bedenkt nieuwe methoden/technieken of aanpakken op basis van het analyseren van de ondersteunings-/begeleidingsbehoefte . Er is sprake van werkzaamheden waarbij rekening gehouden dient te worden met andere disciplines . De onderwijsbegeleidingsexpert B draagt bij aan de ontwikkeling van het beleid op het eigen vakgebied/-discipline. Bij de uitvoering van de werkzaamheden moet worden ingespeeld op minder gangbare situaties, waar nieuwe, nog niet bestaande aanpakken , op basis van inhoudelijke analyses voor ontwikkeld dienen te worden .	De onderwijsbegeleidingsexpert C verricht (diagnostisch) onderzoek en analyseert de resultaten daarvan, waarna alternatieve benaderingen worden gezocht voor de aanpak van de ondersteuningsbehoefte. Daarnaast ontwikkelt de onderwijsbegeleidingsexpert C het (ondersteunings-/begeleidings-) beleid op het eigen vakgebied/-discipline en zorgt voor de verbinding met andere vakgebieden en stakeholders, waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn .	De onderwijsbegeleidingsexpert D verricht (diagnostisch) onderzoek en analyseert de resultaten daarvan, waarna alternatieve benaderingen worden gezocht voor de aanpak van de ondersteuningsbehoefte. Daarnaast ontwikkelt de onderwijsbegeleidingsexpert D meerjarig, integraal (ondersteunings-/begeleidings-) beleid en zorgt voor de inhoudelijke afstemming met andere vakgebieden, overstijgende samenhangen en stakeholders, waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn. De effecten van de werkzaamheden zijn meerjarig en beperkt voorspelbaar.

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
	tegen elkaar afgewogen worden en afgestemd moeten worden met relevante stakeholders. De effecten van de werkzaamheden zijn binnen een jaar (korte termijn) merkbaar en zijn voorstelbaar. In voorkomende gevallen kan er sprake zijn van hiërarchisch leidinggevende taken.			
Te bereiken resultaten Leerlingbegeleiding	• Draagt bij aan de begeleiding van leerlingen bij de aanpak van sociaal-maatschappelijke, psychische en/of pedagogische ondersteunings-/begeleidingsbehoeften; • Begeleidt vanuit de eigen vakdiscipline, individuele of groepen leerlingen, op basis van het opgestelde handelings-/begeleidingsplan; • Adviseert docenten over te gebruiken methoden/technieken, aansluitend bij de ondersteunings-/begeleidingsbehoefte van de leerling, en begeleidt hen bij de toepassing ervan; • Neemt deel aan multidisciplinaire overleggen en levert, vanuit het eigen vakgebied/-discipline, een bijdrage aan het opstellen van bijvoorbeeld handelingsplannen op basis van observatie en interpretatie van relevante aspecten.	Idem, plus: • Voert inventarisaties, onderzoek of standaardtesten (bijvoorbeeld persoonlijkheidstesten, vragenlijsten) uit en stelt aan de hand van de resultaten daarvan procedures, rapportages, protocollen of indicatiestellingen op; • Ontwikkelt nieuwe aanpakken op basis van inhoudelijke analyses en adviseert relevante stakeholders (zoals directie/het management, docenten en andere onderwijsbegeleidingsexperts) hierover; • Bepaalt de ondersteunings-/begeleidingsstrategie, voert hier gesprekken over en pleegt indien nodig interventies; • Coördineert de zorg of het LOB binnen de onderwijsinstelling/stichting.	Idem, plus: • Verricht (diagnostisch) onderzoek in geval van meerdere (leer)problematieken en stelt de indicatie op en adviseert over de behandeling/begeleiding van leerlingen.	Idem.
Te bereiken resultaten Beleidsondersteuning/-ontwikkeling	• Levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling en -uitvoering; • Adviseert en ondersteunt bij de implementatie en uitvoering van beleid op operationeel niveau;	Idem, plus: • Adviseert op operationeel niveau, inhoudelijk op basis van analyses van relevante vraagstukken, ontwikkelingen en problemen. En	Idem, plus: • Ontwikkelt/vernieuwt beleid op de eigen discipline/het vakgebied of ten aanzien van zorg of LOB binnen de onderwijsinstelling en analyseert	Idem, plus: • Ontwikkelt/vernieuwt meerjarig beleid op een integraal beleidsterrein ten behoeve van zorg, LOB, passend onderwijs enzovoort, binnen de onderwijsinstelling, vertaalt

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
	Genereert managementinformatie en stelt (advies) notities op ter ondersteuning van het beleidsontwikkende proces.	bestudeert, signaleert en analyseert daarvoor relevante ontwikkelingen op het vakgebied/-discipline; Stelt (beleids)adviezen/rapportages en notities op.	relevante in- en externe (landelijk en regionale) ontwikkelingen daartoe en vertaalt deze in beleidsvoorstellen en -adviezen aan de directie/het management.	• hiertoe (strategische) beleids-uitgangspunten of majeure, complexe in- en externe ontwikkelingen en ontwikkelt beleidsvoorstellen en -adviezen voor de ontwikkeling, aanpassing en implementatie van beleid; • Analyseert relevante ontwikkelingen en vraagstukken, inventariseert standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen, onderzoekt de probleem- en doelstellingen en benoemt risico's en succesfactoren; • Bewaakt de inhoudelijke samenhang met andere vakgebieden en toetst op de consequenties voor het eigen vakgebied; • Draagt inhoudelijk bij aan de (strategische) meerjarenvisie en meerjarenplannen van de organisatie; • Neemt deel aan organisatiebrede overleggen en draagt vandaaruit bij aan de ontwikkeling van organisatie-breed beleid, doet daartoe beleidsvoorstellen en geeft adviezen die een meerjarig effect hebben, waarbij rekening moet worden gehouden met complexe inhoudelijke belangen-tegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.
Te bereiken resultaten Leidinggeven (in voorkomende gevallen)	Geeft leiding aan een werkeenheid, draagt bij aan het opstellen van het jaarplan (inclusief inzet van personeel en middelen), monitort de voortgang en de begrotingsuitputting en voert het personeelsbeleid en -beheer (inclusief gesprekkencyclus) uit.	Idem, plus: • Geeft leiding aan een werkeenheid, stelt het jaarplan (inclusief inzet van personeel en middelen) op, monitort de voortgang en de begrotingsuitputting en voert het personeelsbeleid en -beheer (inclusief gesprekkencyclus) uit.	Idem.	Idem

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
Beslissingen	Beslissingen zijn gericht op de operationele aspecten van de uitvoering van de leerlingbegeleiding. Op basis van de interpretatie van situaties, worden consequenties van de te kiezen bekende en minder bekende oplossingen tegen elkaar afgewogen. Het resultaat van de beslissingen is binnen een jaar merkbaar (korte termijn) en is voorspelbaar. Indien er sprake is van leidinggevende werkzaamheden, zijn de beslissingen ook daarop gericht.	Idem, plus: Beslissingen zijn gericht op de uitvoering van de leerlingbegeleiding en het bijdragen aan de beleidsontwikkeling van het betreffende vakgebied/de discipline. Op basis van analyse van situaties worden nieuwe oplossingen bedacht.	Beslissingen zijn gericht op diagnostisering en de beleidsontwikkeling, en zijn gebaseerd op niet duidelijk omliggende keuzefactoren. De beslissingen staan niet meer op zichzelf, maar vormen een proces waar meerdere beslissingen onderdeel van uitmaken.	Idem, plus: Beslissingen zijn gericht op de meerjarige, integrale (multidisciplinaire) beleidsontwikkeling.
Kader	Specifiek geformuleerde beleidslijnen, wet- en regelgeving en protocollen.	Idem.	Idem.	Idem.
Verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de leerlingbegeleiding en de beleidsondersteunende werkzaamheden. Indien er sprake is van leidinggevende werkzaamheden, dan zijn de verantwoordelijkheden ook gericht op de kwaliteit van het leidinggeven.	Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de leerlingbegeleiding en de bruikbaarheid van de adviezen.	Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van de beleidsontwikkeling op de eigen discipline/het vakgebied.	Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van de meerjarige beleidsontwikkeling op de eigen discipline/het vakgebied.
Kennis	- Algemeen theoretische en praktische kennis van de eigen vakdiscipline (hbo werk- en denkniveau); - Kennis van de zorgstructuur en de sociale kaart in de regio; - Kennis van didactische methoden en technieken en vaardigheid in het toepassen ervan.	Idem.	Brede en/of gespecialiseerde theoretische kennis van de eigen vakdiscipline (hbo+/wo werk- en denkniveau); Inzicht in vraagstukken en problemen op andere werkterreinen.	Idem.

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
Vaardigheden	• Vaardigheid in het stimuleren, motiveren en begeleiden van leerlingen; • Vaardigheid in het adviseren van docenten; • Vaardigheid in het opstellen van (advies)notities; • Improviserende en communicatieve vaardigheden.	Idem.	Idem, plus: • Vaardigheid in het verrichten van onderzoek; • Vaardigheid in het opstellen van beleids- en/of zorgplannen.	Idem, plus: • Vaardigheid in het ontwikkelen van meerjarenbeleid.
	Indien er sprake is van leidinggevende werkzaamheden, dan zijn ook leidinggevende vaardigheden nodig.			
Contacten	De in- en externe contacten (bijvoorbeeld met leerlingen/ouders/docenten/de directie/bedrijven/hulpverleningsinstanties/gemeenten/samenwerkingsverbanden, Zorg Advies Team, inspectie, vervolgonderwijs/vakverenigingen enzovoort) kenmerken zich door het verkrijgen van afstemming over de uitvoering van de werkzaamheden.	Idem.	De in- en externe contacten (bijvoorbeeld met het management/onderwistteams/samenwerkingsverbanden enzovoort) kenmerken zich door het verkrijgen van beleidsafstemming waarbij belangentegenstellingen aanwezig zijn. Indien er sprake is van leidinggeven, dan zijn er ook contacten gericht op het verkrijgen van afstemming over de uitvoering van de werkzaamheden (procedures en werkwijzen), waarbij er sprake is van belangentegenstellingen.	Idem.
Scoreprofiel	Indelingsniveau IVb Kenmerkscores 33333 33333 33 33 Somscore 42	Indelingsniveau IVc Kenmerkscores 43343 43334 33 33 Somscore 46	Indelingsniveau Vb Kenmerkscores 44343 44334 43 43 Somscore 50	Indelingsniveau Vc Kenmerkscores 44443 44434 43 43 Somscore 52

MEDEWERKERS A - D SCHAAL 2 - 5

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende functies voor medewerkers, wiens werkzaamheden gericht zijn op het realiseren van concrete opdrachten en resultaten en/of doelstellingen door het uitvoeren van operationele vakmatige werkzaamheden. Men verleent direct ondersteuning aan directeurs, teamleiders, docenten en andere collega's. Deze functionarissen kunnen zowel op school- als (centraal) stafniveau werkzaam zijn. Het betreft medewerkers in onder andere de vakgebieden P&O, H&F, ICT, Communicatie, (Onderwijs)Administratie, Financiën, Juridisch. Veelal hebben zij een functietitel +met het betreffende vakgebied in de naam. Bijvoorbeeld medewerker P&O, ICT-medewerker, financieel administratief medewerker enzovoort.

Met name op kleinere scholen kan het voorkomen dat medewerkers een samengesteld pakket aan werkzaamheden uit verschillende vakgebieden opgedragen krijgen.

In de toegevoegde bijlagen bij deze reeks staan voorbeelden van werkzaamheden per vakgebied op de verschillende schaalniveaus aangegeven.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	Medewerker A	Medewerker B	Medewerker C	Medewerker D
Salarisschaal	Salarisschaal 2	Salarisschaal 3	Salarisschaal 4	Salarisschaal 5
Algemene karakteristiek	De medewerker A verricht eenvoudige, veel voorkomende, logisch met elkaar samenhangende, uitvoerende werkzaamheden op basis van min of meer vaste patronen. De eigen beoordeling beperkt zich tot eerder voorgekomen situaties. Het betreft vooral reguliere en veel voorkomende uitvoerende werkzaamheden, die logisch met elkaar samenhangen en waarvan het effect direct waarneembaar is. Er is een zeer beperkte invloed op directe collega's en klanten.	De medewerker B verricht, aanvullend op de medewerker A, gevarieerde , veelvoorkomende, beperkt met elkaar samenhangende, uitvoerende, veelal assisterende werkzaamheden op basis van algemene afspraken en procedures .	De medewerker C verricht, aanvullend op de medewerker B, gevarieerde, uitvoerende werkzaamheden (op een specifiek vaktechnisch aandachtsgebied). Stelt prioriteiten voor de eigen werkzaamheden, waarbij op basis van eigen beoordeling keuzes worden gemaakt en houdt rekening met gevolgen voor de werkzaamheden van anderen en overlegt daarover .	De medewerker D verricht, aanvullend op de medewerker C, werkzaamheden waarbij deze zelf plant en de aanpak van het eigen werk bepaalt op basis van een vastgestelde opdracht. Het kan ook gaan over operationele leidinggevende of coördinerende werkzaamheden , waarbij werkzaamheden worden verdeeld. Er is sprake van enige interpretatie bij de uitvoering van de werkzaamheden.
Te bereiken resultaten	Het realiseren van concrete opdrachten, resultaten en/of doelstellingen door het uitvoeren van operationele vakmatige werkzaamheden en/of het verrichten van specialistische/specifieke handelingen. De werkzaamheden kunnen op verschillende ondersteunende afdelingen voorkomen.			

	Medewerker A	Medewerker B	Medewerker C	Medewerker D
Te bereiken resultaten	Het betreft assisterende werkzaamheden. De medewerker is anderen behulpzaam.	Idem, plus: • Het betreft eenvoudige vak-, administratieve of technische werkzaamheden .	Idem, plus: • Het betreft samenhangende vak- of administratief-/technische werkzaamheden.	Idem, plus: • Het betreft gevarieerde vak- of administratief-/technische werkzaamheden.
Beslissingen	Beslissingen zijn gericht op de wijze van uitvoering van de opgedragen werkzaamheden.	Idem.	Er worden keuzes gemaakt binnen de gegeven planning en bij de concrete aanpak, waarbij rekening wordt gehouden met de directe gevolgen voor (werkzaamheden van) anderen . Beslist ten aanzien van de aanpak en uitvoering van de aangevoerde werkzaamheden, over/bij het verstrekken van eenduidige informatie en bij het controleren van zaken.	Maakt keuzes over de planning en de algemene aanpak van een opdracht en houdt daarbij rekening met de gevolgen voor andere werkprocessen . Beslissingen zijn gericht op de aanpak en uitvoering van de eigen werkzaamheden en de (tijds)indeling en uitvoering van werkzaamheden die door derden worden uitgevoerd .
Kader	Werkinstructies en gedetailleerde regels en voorschriften.	Planning(en), algemene werkafspraken, regels, procedures en voorschriften.	Idem.	Idem.
Verantwoordelijkheden	Controle van de werkzaamheden op juistheid van de gevolgde aanpak en op naleving van regels en afspraken (throughput). Denk aan beoordeling op accuratesse en klantgerichtheid (tevredenheid) bij de verleende assistentie en de uitvoering van de opgedragen werkzaamheden.	Idem, plus: • De mate van het uitwisselen van de feitelijke gegevens .	Idem, plus: • De mate van interactie met anderen.	Idem.
Kennis	Praktisch gerichte kennis voor het hanteren van (hulp) middelen en materialen, zoals kennis van systemen en typevaardigheid (digitale geletterdheid) (enige scholing/vmbo werk- en denkniveau).	Algemene (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen (vmbo+/mbo werk- en denkniveau).	Idem.	Idem, plus: • Inzicht in werkwijzen en procedures van de organisatie ; • Inzicht in achtergronden van leerlijnen.

	Medewerker A	Medewerker B	Medewerker C	Medewerker D
Vaardigheden	Nauwkeurigheid, zorgvuldigheid en klantvriendelijke vaardigheden.	Idem.	Idem, plus: • In voorkomende gevallen is vaardigheid nodig voor het omgaan met leerlingen en hun ouders .	Idem.
Contacten	Geeft gevraagd feitelijke en standaard-informatie aan in- en externe klanten over de uit te voeren of uitgevoerde werkzaamheden. Er is sprake van eenrichtingsverkeer bij het verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens of informatie.	Geeft op basis van eigen inschatting actief informatie aan in- en externe klanten en verstrekt waar nodig feitelijke informatie. Er is sprake van het uitwisselen van feitelijke gegevens/ informatie en/of klantgerichte dienstverlening .	De contacten zijn voornamelijk gericht op het uitwisselen van informatie over de werkwijze, die nodig is voor de voortgang van de werkzaamheden . Daarbij is er sprake van interactie.	Idem.
Scoreprofiel	Indelingsniveau Ib Kenmerkscores 21121 11112 12 11 Somscore 18	Indelingsniveau IIa Kenmerkscores 22122 11122 22 21 Somscore 23	Indelingsniveau IIb Kenmerkscores 22122 22122 22 22 Somscore 26	Indelingsniveau IIc Kenmerkscores 32222 23222 22 22 Somscore 30

MEDEWERKERS E - G SCHAAL 6 - 8

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende functies voor medewerkers die vanuit een expertmatige invalshoek werkzaamheden verrichten en/of doelstellingen realiseren op een inhoudelijk specialistisch vakgebied, door het ondersteunen en begeleiden van in- en externe stakeholders en de implementatie van verrichte werkzaamheden borgen. Deze functionarissen kunnen zowel op school- als (centraal) stafniveau werkzaam zijn. Het betreft alle medewerkers in de vakgebieden P&O, H&F, ICT, Communicatie, (Onderwijs)Administratie, Financiën of Juridisch. Veelal hebben deze medewerkers een functietitel met het betreffende vakgebied in de naam. Bijvoorbeeld medewerker P&O, ICT-medewerker, financieel administratief medewerker enzovoort. Deze voorbeeldreeks sluit aan bij de voorbeeldreeks Medewerkers schaal 2-5.

In de toegevoegde bijlagen bij deze reeks staan voorbeelden van werkzaamheden per vakgebied op schaalniveau aangegeven.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	Medewerker E	Medewerker F	Medewerker G
Salarisschaal	Salarisschaal 6	Salarisschaal 7	Salarisschaal 8
Algemene karakteristiek	De medewerker E draagt zorg voor de uitvoering van een grote variatie van samenhangende vakinhoudelijke/-technische werkzaamheden, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van (de) concrete nieuwe/complexere situatie(s). Het effect van de werkzaamheden is duidelijk en op korte termijn (binnen enkele maanden) waarneembaar.	De medewerker F verricht aanvullend op de medewerker E complexere vakinhoudelijke werkzaamheden en neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de situatie en consequenties voor de omgeving . Er is vrijheid om de consequenties van keuzes af te wegen . Voert gevarieerde en brede operationele werkzaamheden uit, waarbij meer inzicht vereist is in de samenhang tussen werkprocessen . Bij de contacten is sprake van het maken van afspraken .	De medewerker G verricht aanvullend op de medewerker F adviserende werkzaamheden op operationeel niveau. Er is sprake van verschillende belangen en er vindt afstemming plaats over de te leveren producten, diensten en de aanpak/werkwijze. Maakt afspraken met en adviseert stakeholders op met name operationeel niveau. Daarbij moet rekening worden gehouden met wisselende wet- en regelgeving .
Te bereiken resultaten	Het realiseren van concrete opdrachten, resultaten en/of doelstellingen door het uitvoeren van operationele vakmatige werkzaamheden en/of het verrichten van specialistische/specifieke handelingen, waarbij ook beleidsondersteunende werkzaamheden voor kunnen komen. De werkzaamheden kunnen op verschillende ondersteunende afdelingen voorkomen.		
	De werkzaamheden betreffen sterk gevarieerde vak- of administratief-technische werkzaamheden, die coördinerend van aard zijn, waarbij oriëntatie op de omgeving is vereist. Beoordeelt ter beschikking staande gegevens en bepaalt, op basis van keuzemogelijkheden, de aanpak en werkwijze. Daarbij moet worden ingespeeld op wisselende omstandigheden en wijzigingen in afspraken.	Voor de werkzaamheden is meer inzicht vereist in de samenhang tussen werkprocessen en het eigen vakgebied/werkterrein. Beoordeelt op basis van eigen inzicht en interpreteert gegevens . Daarbij moet worden ingespeeld op gebruikerswensen en (technische) wijzigingen .	De werkzaamheden betreffen de uitvoering van complex vakspecialistische en adviserende werkzaamheden op een op zichzelf staand operationeel vakgebied.

	Medewerker E	Medewerker F	Medewerker G
Beslissingen	De medewerker neemt beslissingen die gericht zijn op operationele aspecten van het werk, waarbij situaties, regels, afspraken en/of onderwijskundige ontwikkelingen worden geïnterpreteerd en waarbij het gaat om de vormgeving van de werkzaamheden. Deze uitvoerende beslissingen zijn duidelijk én op zeer korte termijn (binnen een paar maanden) vast te stellen.	Idem, plus: • Bij de te nemen beslissingen worden de consequenties van de te kiezen oplossingen tegen elkaar afgewogen .	Idem, plus: • Bij een adviserende rol neemt de medewerker beslissingen over/bij het opstellen van toelichtingen op beleidswijzigingen en wijzigingen van regelgeving, en bij het inventariseren van gebruikerswensen en het afstemmen daarvan op de mogelijkheden met stakeholders die verschillende belangen kunnen hebben.
Kader	Werkafspraken, regels, voorschriften, vakinhoudelijke kaders.	Idem.	Wet- en regelgeving op het werkteerrein, procedures, samenhangende werkprocessen en afspraken .
Verantwoordelijkheden	Beoordeling achteraf op de kwaliteit van de geleverde producten, op overeenstemming met gestelde resultaatafspraken, normen, criteria of specificaties (output).	Idem.	Idem, plus: • Op de kwaliteit van uitgebrachte adviezen .
Kennis	- Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen. Beheersing van een vak (vmbo+/mbo werk- en denkniveau); - Inzicht in de organisatorische en functionele verhoudingen en de werkwijze op de afdeling/binnen de instelling; - Kennis van administratieve voorschriften, regels, werkwijzen en/of procedures.	- Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis en ervaring van het vakgebied (mbo+/hbo werk- en denkniveau); - Inzicht in organisatorische, sociale, financiële, technische, economische of juridische samenhangen in relatie tot het eigen werkteerrein is vereist of zoals in het onderwijs het geval is, inzicht in bijvoorbeeld diverse culturele achtergronden van de leerlingen.	Idem.
Vaardigheden	Nauwkeurigheid, zorgvuldigheid en klantvriendelijke vaardigheden.	Idem.	- Vaardigheden die nodig zijn voor het tot stand brengen van een resultaat (product/advies); - Organisatorische vaardigheden; Vaardigheid in het vakinhoudelijk aansturen van collega's of een team.
Contacten	De contacten (met collega's, leerlingen, ouders en externen) zijn gericht op het uitwisselen van informatie (vraag en antwoord) over de werkprocessen, dienstverlening en kennis die nodig is voor de voortgang van de werkzaamheden.	In de contacten is sprake van verschillende belangen en standpunten. Er is een noodzaak tot samenwerking met en tussen relevante in- en externe stakeholders voor de voortgang, waarbij afspraken worden gemaakt .	De contacten zijn gericht op het verkrijgen van afstemming ten aanzien van werkprocessen/dienstverlening/wet- en regelgeving binnen en buiten de organisatie.
Scoreprofiel	Indelingsniveau IIIb Kenmerkscores 32232 23223 22 22 Somscore 32	Indelingsniveau IIIc Kenmerkscores 32332 33223 32 32 Somscore 36	Indelingsniveau IVa Kenmerkscores 33332 33233 33 33 Somscore 40

(BELEIDS)ADVISEURS SCHAAL 9 - 12

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende (beleids)adviserende functies. De functionarissen kunnen zowel op school- als (centraal) stafniveau werkzaam zijn. Denk daarbij onder andere aan vakexperts, stafmedewerkers en (beleids)adviseurs. Daar waar onderwijsbegeleidingsexperts geen begeleiding en behandeling ten behoeve van leerlingen verrichten, worden zij ingepast in deze reeks. Ook voor de inschaling van (tijdelijke) werkzaamheden op het gebied van projecten of programma's, kan gebruikgemaakt worden van deze reeks; bijvoorbeeld ten behoeve van functies als projectleiders of programmamanagers.

Een (beleids)adviseur draagt bij of ontwikkelt beleid op een vakgebied, adviseert hierover en zorgt voor de implementatie en evaluatie ervan, al dan niet op basis van projecten/programma's. De (beleids)adviseur als opdrachtnemer zorgt voor het behalen van de project-/programmaresultaten (binnen de beschikbare middelen, zoals deze vooraf zijn afgesproken). Denk bijvoorbeeld aan beleidsondersteuning of ontwikkeling op de vakgebieden HR, Financiën, Onderwijsbeleid en Kwaliteit, Huisvesting en Facilitair, ICT, Communicatie of Juridisch.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
Salarisschaal	Salarisschaal 9	Salarisschaal 10	Salarisschaal 11	Salarisschaal 12
Algemene karakteristiek	De (beleids)adviseur A verricht beleidsondersteunende en uitvoerende werkzaamheden op een vakgebied en/of stuurt standaardprojecten aan met een operationeel en routinematig karakter op basis van een vast omschreven opdracht. Nieuwe situaties en complexe problemen die zich voordoen, worden op basis van het interpreteren ervan opgelost. Daarbij worden keuzes gemaakt uit bekende of minder bekende oplossingen, waarbij de consequenties van de te maken keuzes tegen elkaar worden afgewogen. De te maken keuzes worden afgestemd met relevante stakeholders. De effecten van de werkzaamheden zijn binnen een jaar (korte termijn) merkbaar en zijn voorspelbaar.	De (beleids)adviseur B verricht beleidsvoorbereidende en uitvoerende werkzaamheden op een vakgebied en/of stuurt projecten aan met een operationeel karakter op basis van een minder vast omschreven opdracht. Minder gangbare vraagstukken en ontwikkelingen worden op basis van inhoudelijke analyses opgelost. Er kan niet meer worden teruggevallen op bestaande (bekende en minder bekende) oplossingen, maar er zullen alternatieven en nieuwe oplossingen moeten worden bedacht in afstemming met relevante stakeholders.	De (beleids)adviseur C ontwikkelt beleid op een afgebakend (deel van een) vakgebied en/of stuurt organisatiebrede projecten aan met een tactisch karakter . De (beleids)adviseur zorgt voor verbinding met andere vakgebieden en stakeholders, waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn.	De (beleids)adviseur D ontwikkelt meerjarig beleid op een integraal (multidisciplinair) beleidsterrein en/of stuurt organisatiebrede projecten aan met een multidisciplinair en integraal karakter , of een programma (een samenhangend geheel van projecten en activiteiten). De (beleids)adviseur D houdt rekening met de inhoudelijke afstemming met andere vakgebieden/projecten/programma's en met overstijgende verbanden en samenhangen . De effecten van de werkzaamheden zijn meerjarig en bepikt voorspelbaar.

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
Te bereiken resultaten Beleidsondersteuning/ -ontwikkeling	• Levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling en -uitvoering; • Adviseert en ondersteunt bij de implementatie en uitvoering van beleid op operationeel niveau; • Verzamelt informatie, interpreteert deze en legt verbanden; • Genereert geïntegreerde management-informatie voor het verdere beleidsontwikkende proces en stelt (advies)notities hiertoe op; • Draagt bij aan de evaluatie van beleid, bestudeert gegevens en andere informatiebronnen met betrekking tot het vakgebied en rapporteert over de uitkomsten daarvan; • Zorgt voor een operationele vertaling van beleid door het te vertalen naar procedures, reglementen en richtlijnen voor de uitvoering.	Idem, plus: • Adviseert, op operationeel niveau, inhoudelijk op basis van analyses van relevante vraagstukken, ontwikkelingen en problemen; bestudeert, signaleert en analyseert relevante ontwikkelingen op het vakgebied hiertoe; • Formuleert, eveneens op basis van inhoudelijke analyses, alternatieven en nieuwe oplossingsrichtingen en stelt (beleids)adviezen/ rapportages en notities op; • Heeft te maken met verschillende inhoudelijke belangen en stemt af over te leveren producten en diensten, over de aanpak en maakt afspraken met en adviseert in- en externe stakeholders van verschillende niveau.	Idem, plus: • Onderzoekt en analyseert relevante in- en externe ontwikkelingen op mogelijke consequenties voor het te voeren beleid op een afgebakend (deel van een) vakgebied en stelt aan de hand daarvan beleidsvoorstellen en -adviezen op voor de ontwikkeling, aanpassing en implementatie van beleid; • Houdt rekening met de samenhang met andere beleidsterreinen/vakgebieden; • Adviseert de directie/het management op tactisch niveau over de toepassing en uitvoering van het beleid, instrumenten, wet- en regelgeving en procedures; • Heeft te maken met inhoudelijke belangentegenstellingen en onderhandelt inhoudelijk en procesmatig met in- en externe stakeholders. Hierbij wordt gestuurd op het overbruggen van de gerezen verschillen.	Idem, plus: • Vertaalt (strategische) beleids-uitgangspunten of majeure, complexe in- en externe ontwikkelingen naar meerjarig beleid en ontwikkelt beleidsvoorstellen en -adviezen voor de ontwikkeling, aanpassing en implementatie van beleid; • Analyseert relevante ontwikkelingen en vraagstukken, inventariseert standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen en onderzoekt de probleem- en doelstellingen en benoemt risico's en succesfactoren; • Bewaakt de inhoudelijke samenhang met andere vakgebieden, toetst daarbij op consequenties voor het eigen vakgebied; • Draagt inhoudelijk bij aan de (strategische) meerjarenvisie en meerjarenplannen van de organisatie; • Neemt deel aan organisatiebrede overleggen en draagt vandaaruit bij aan de ontwikkeling van organisatie-breed beleid, doet daartoe beleids-voorstellen en geeft adviezen die een meerjarig effect hebben, waarbij rekening moet worden gehouden met complexe inhoudelijke belangen-tegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
Te bereiken resultaten Projecten en/of programma's	• Stuurt standaardprojecten aan met een operationeel en routinematig karakter op basis van een vast omschreven opdracht; • Levert, in de rol van project-deelnemer en op basis van een vast omschreven opdracht, een bijdrage aan minder-standaardprojecten met een operationeel karakter; • Stelt projectplanningen op en bewaakt deze; • Stuurt projectprocessen aan en bewaakt de voortgang; • Ziet toe dat het project voldoet aan de gestelde randvoorwaarden; • Zorgt voor de communicatie over het project; • Stelt management- en sturingsinformatie op over de voortgang en de projectresultaten, en stelt aan de hand daarvan overzichten en adviesnotities op.	Idem, plus: • Stuurt projecten aan met een operationeel karakter op basis van een minder vast omschreven opdracht; • Draagt bij aan de opzet en nadere uitwerking van het project; • Stelt een projectplan (inclusief kostenraming) op; • Vormt een projectteam, stuurt dit aan en zorgt daarbij voor een efficiënte inzet van mensen en middelen; • Stelt aan de hand van een inhoudelijke analyse van de verkregen informatie overzichten en adviesnotities op.	Idem, plus: • Fungeert als opdrachtnemer voor een project met een tactisch karakter, draagt zorg voor de inhoudelijke afstemming van de projectresultaten op andere primaire en ondersteunende processen/beleidssterreinen, en adviseert over en bereidt de implementatie voor; • Adviseert de opdrachtgever bij de formulering van de projectopdracht, analyseert relevante ontwikkelingen en vraagstukken hiervoor, onderzoekt de probleem- en doelstellingen en benoemt risico's en succesfactoren, zorgt voor het vastleggen van de inhoudelijke keuzes en bereidt de besluitvorming voor; • Stelt een projectaanpak op en formuleert, op basis van inhoudelijke analyses, alternatieven en oplossingsrichtingen; • Stuurt de projectorganisatie aan en zorgt voor de inhoudelijke, procesmatige en procedurele afstemming; • Zorgt voor de verankering van de resultaten van het project in de organisatie; • Evalueert het project en adviseert over verbetering/aanpassing van aanpalende processen/vakgebieden.	Idem, plus: • Fungeert als opdrachtnemer voor een langdurig (meerjarig) organisatiebreed project/programma met een multidisciplinair en integraal karakter, en draagt zorg voor de inhoudelijke afstemming van de project/programmaresultaten op andere primaire en ondersteunende processen/vakgebieden; • Bereidt besluitvorming voor en organiseert actief de samenwerking hiervoor.
Beslissingen	Beslissingen zijn gericht op de operationele aspecten van de beleidsondersteunende en uitvoerende werkzaamheden en projectactiviteiten. Op basis van interpretatie van situaties, worden consequenties van te kiezen bekende en minder bekende oplossingen, tegen elkaar afgewogen.	Idem, plus: • Beslissingen zijn gericht op het bijdragen aan de beleidsontwikkeling en de aansturing van projecten met een operationeel karakter, waarbij op basis van analyse van situaties nieuwe oplossingen worden bedacht.	Idem, plus: • Beslissingen zijn gericht op de beleidsontwikkeling op een afgebakend (deel van een) vakgebied en de aansturing van projecten met een tactisch karakter.	Beslissingen zijn gericht op de integrale meerjaren beleidsontwikkeling en de aansturing van langdurige (meerjarige) organisatiebrede projecten/programma's met een multidisciplinair en integraal karakter. De beslissingen staan niet meer op zichzelf, maar vormen een proces waar meerdere beslissingen onderdeel van uitmaken.

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
Beslissingen	Het resultaat van de beslissingen is binnen een jaar merkbaar (korte termijn) en voorspelbaar.			De effecten van de beslissingen zijn meerjarig van aard en zijn beperkt voorspelbaar .
Kader	Specifiek geformuleerde beleidslijnen en wet- en regelgeving.	Idem.	Idem.	Idem.
Verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de bijdragen aan de beleidsontwikkeling en/of aansturing van standaardprojecten met een operationeel en routinematig karakter.	Idem, plus: • Verantwoordelijkheden zijn en/of gericht op de kwaliteit van de aansturing van projecten met een operationeel karakter.	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit en de bruikbaarheid van de beleidsontwikkeling op een afgebakend (deel van een) vakgebied en/of de aansturing van projecten met een tactisch karakter .	Idem, plus: • Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit en bruikbaarheid van de meerjarige, integrale (multidisciplinaire) beleidsontwikkeling en/of de aansturing van organisatiebrede projecten/programma's met een multidisciplinair en integraal karakter .
Kennis	- Algemeen theoretische en praktische kennis van het vakgebied (mbo+/hbo werk- en denkniveau); - Kennis van en inzicht in beleidsprocessen; - Inzicht in de organisatie en werkwijze van de onderwijsinstelling.	Idem.	Brede en/of gespecialiseerde theoretische kennis van het eigen vakgebied (hbo+/wo werk- en denkniveau); Inzicht in vraagstukken en problemen op andere werkterreinen. Inzicht in het functioneren van de organisatie en de daarmee samenhangende besluitvormings-circuits.	Idem.
Vaardigheden	- Vaardigheid in het opstellen van notities, adviezen en rapportages; - Communicatieve en adviesvaardigheden; - Vaardigheid in het aansturen van projectmedewerkers.	Idem, plus: • Analytische vaardigheden.	Idem, plus: • Onderzoeksvaardigheden; • Vaardigheid in het ontwikkelen van beleid en het opstellen van beleidsplannen, -notities en -adviezen daartoe .	Idem, plus: • Vaardigheid in het ontwikkelen van meerjarenbeleid .
Contacten	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van afstemming over de uitvoering van de werkzaamheden (procedures en werkwijzen), waarbij sprake is van verschillende belangen.	Idem.	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van beleidsafstemming , waarbij tegengestelde belangen aanwezig zijn.	Idem.
Scoreprofiel	Indelingsniveau IVb Kenmerkscores 33333 33333 33 33 Somscore 42	Indelingsniveau IVc Kenmerkscores 43343 43333 33 33 Somscore 45	Indelingsniveau Vb Kenmerkscores 44343 43334 43 43 Somscore 49	Indelingsniveau Vc Kenmerkscores 44443 44434 43 43 Somscore 52

STAFHOOFDEN SCHAAL 10 - 13

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende leidinggevende staffuncties in de (centrale) staf van een onderwijsstichting. Denk daarbij aan afdelingen zoals HR, Financiën, Onderwijsbeleid en Kwaliteit, Huisvesting en Facilitair, ICT, Juridische of aan een brede afdeling bedrijfsvoering.

Zij geven hiërarchisch leiding aan een eenheid vallend onder een directeur/rector of direct onder het college van bestuur (CvB), bijvoorbeeld als stafhoofd, coördinator of unitleider.

De stafhoofden leveren al naar gelang de zwaarte van de functie op basis van analyses bijdragen aan de beleidsondersteuning, beleidsontwikkelingen, het (meerjaren)beleid of geven (strategische) adviezen.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
Salarisschaal	Salarisschaal 10	Salarisschaal 11	Salarisschaal 12	Salarisschaal 13
Algemene karakteristiek	Het stafhoofd A geeft leiding aan een eenheid die belast is met operationele dienstverlening/ondersteuning en beleidsvoorbereidende taken. Op basis van analyse van vraagstukken en ontwikkelingen op het toegewezen aandachtsgebied worden oplossingsrichtingen gecreëerd/adviezen opgesteld/bijdragen geleverd aan het beleid, waarbij afstemming plaatsvindt tussen relevante aandachtsgebieden en stakeholders. Ook aan werkgroepen worden bijdragen geleverd. De effecten van de werkzaamheden zijn op korte termijn merkbaar en zijn voorspelbaar.	Het stafhoofd B geeft leiding aan een eenheid die belast is met operationele dienstverlening/ondersteuning en projectmatige en/of beleidsontwikkende /adviserende taken. Er is sprake van een afgebakend (deel van een) aandachtsgebied , waarbij ook zorg wordt gedragen voor de verbinding tussen aandachtsgebieden en stakeholders, en waarbij belangen- tegenstellingen aan de orde zijn . Adviezen worden opgesteld gericht op meerdere aandachtsgebieden binnen het vakgebied .	Het stafhoofd C geeft leiding aan een eenheid die belast is met operationele en tactische dienstverlening/ondersteuning en projectmatige en/of complexe beleidsontwikkende/adviserende taken. Er is sprake van ontwikkeling en uitvoering van complexe en/of multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden . Het stafhoofd C zorgt voor verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders in een context die zich kenmerkt door zeer complexe belangentegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders . De adviezen gaan over complexe ontwikkelings- en veranderingsprocessen, bijbehorende besluitvormingsprocessen en over de implementatie en uitvoering . De effecten van de werkzaamheden zijn meerjarig en beperkt voorspelbaar.	Het stafhoofd D geeft leiding aan een eenheid die belast is met tactische dienstverlening/ondersteuning en projectmatige en/of integrale beleidsregisserende en ontwikkelende/ strategisch adviserende taken. Er wordt gezorgd voor integrale verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders. Hierbij wordt ingespeeld op verschuivingen in strategische doelstellingen en ontwikkelingen, en draagvlak moet zowel in- als extern worden gecreëerd. De adviezen gaan over complexe multidisciplinaire ontwikkelings- en veranderingsprocessen en over de implementatie, bijbehorende besluitvormingsprocessen en bijpassende uitvoering. Draagvlak wordt verworven voor het uitdragen en verdedigen (in- en extern) van de beleidsontwikkeling en implementatie van producten en diensten .

	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
Te bereiken resultaten Beleidsondersteuning/-ontwikkeling	- Bestudeert, volgt en analyseert ontwikkelingen op het werkterrein in relatie tot die in het onderwijs, wijzigingen in wet- en regelgeving, en landelijke en regionale (markt) ontwikkelingen en stelt notities en (beleids)adviezen op ten behoeve van het beleidsvormingsproces, creëert oplossingsrichtingen en adviseert het management hierover; - Toetst beleidsvoornemens en bewaakt de kwaliteit van het geleverde werk van de eenheid op de consequenties voor werkprocessen; - Neemt deel en/of geeft leiding aan werk- en projectgroepen, is projectleider van projecten met meerdere disciplines op het toegewezen werkterrein; - Zorgt voor afstemming voor een optimale dienstverlening met andere afdelingen; - Heeft te maken met verschillende inhoudelijke belangen en stemt af over te leveren producten en diensten, over de aanpak en maakt afspraken met en adviseert in- en externe stakeholders van verschillende niveau.	Idem, plus: - Stelt plannen en/of beleidsontwikkelende adviezen op met daarin een wezenlijke invloed op processen, werkwijzen en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden; - Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een complex operationeel/uitvoerend en uniek karakter (innovatief/terrein verkenend); - Heeft te maken met inhoudelijke belangentegenstellingen en onderhandelt inhoudelijk en procesmatig met in- en externe stakeholders.	Idem, plus: Vertaalt strategische beleidsuitgangspunten of majeure, complexe ontwikkelingen naar het meerjarenbeleid/-plannen op het toegewezen beleidsterrein en zorgt voor de afstemming daarvan op andere beleidsterreinen en heeft daarbij te maken met onzekere en niet duidelijk omliggende factoren; - Bestudeert relevante ontwikkelingen op consequenties voor het te voeren meerjarenbeleid en adviseert het management of het MT hierover op tactisch niveau; - Neemt deel aan programmamanagement en stuurt als projectleider multidisciplinaire programmaonderdelen of programma's aan, en draagt zorg voor afstemming en verbinding; - Neemt deel aan organisatiebrede overleggen en draagt van daaruit bij aan de ontwikkeling van organisatiebreed beleid, doet daartoe beleidsvoorstellen en geeft adviezen die een meerjarig effect hebben, waarbij rekening moet worden gehouden met complexe inhoudelijke belangentegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders, en waarbij wordt gestuurd op het overbruggen van de gerezen verschillen.	Idem, plus: - Vertaalt de verschuivingen in de strategie van de organisatie naar de (bedrijfsvoering)doelstellingen en –strategieën op het toegewezen beleidsterrein, brengt daarvoor relevante externe ontwikkelingen in kaart (ministerie en maatschappij) en vertaalt deze naar beleidsdoelstellingen door middel van het aandragen van ideeën, concepten en strategische en tactische beleidsadviezen; - Ontwikkelt complexe, integrale beleidsvoorstellen en strategische adviezen op het organisatiegebied voor de brede organisatie; - Ontwikkelt een meerjarenvisie en meerjarenplan binnen het beleidsterrein, waarin de complexe samenhang met andere beleidsterreinen is geïntegreerd; - Creëert in-/extern draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden (uitdragen en verdedigen van het beleid en standpunten) op besluitvormend niveau (CvB/MT).

	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
Te bereiken resultaten Leidinggeven	Geeft leiding aan een eenheid, plant en organiseert de werkzaamheden die binnen deze eenheid plaatsvinden, en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid en -beheer (inclusief gesprekkencyclus).	Idem, plus: Stelt het jaarplan (inclusief inzet van mensen en middelen) van de eenheid op en monitort de voortgang en begrotingsuitputting.	Idem, plus: Stelt plannen op met een meerjarenperspectief.	Idem.
Beslissingen	Beslissingen zijn gericht op het bestuderen, interpreteren, volgen en analyseren van ontwikkelingen op het werktein, en bij het ontwikkelen van voorstellen en (delen van) beleidsadviezen. De resultaten van de beslissingen zijn op korte termijn merkbaar en zijn voorspelbaar.	Beslissingen zijn gericht op het ontwikkelen van beleid en beleidsadviezen. De beslissingen staan niet meer op zichzelf, maar vormen een proces waar meerdere beslissingen onderdeel van uitmaken.	Beslissingen zijn gericht op de uitvoering en vormgeving van de op langere termijn gerichte beleidsontwikkeling en beleidsadviezen. Externe werkprocessen worden beïnvloed, en de effecten van de beslissingen zijn meerjarig van aard en zijn beperkt voorspelbaar .	Idem plus: Beslissingen zijn gericht op de op langere termijn gerichte integrale beleidsontwikkeling en beleidsadviezen.
Kader	Specifiek geformuleerde beleidslijnen en wet- en regelgeving.	Idem.	Strategische beleidslijnen en de betreffende wet- en regelgeving.	Idem.
Verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van het leidinggeven en de adviezen en beleidsvoorstellen.	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van het ontwikkelde beleid .	Idem plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van het ontwikkelde meerjarenbeleid .	Idem.
Kennis	- Algemeen theoretische en praktisch gerichte kennis van het vakgebied, met inzicht in organisatorische aspecten (mbo+/hbo werk- en denkniveau); - Inzicht in de organisatorische en functionele verhoudingen van de stichting; - Inzicht in de in- en externe relaties van de eenheid.	Brede of gespecialiseerde kennis van het betreffende vakgebied (hbo+/wo werk- en denkniveau).	Idem plus: Inzicht in de samenhang tussen de verschillende beleidsvelden.	Idem plus: Inzicht in bestuurlijke verhoudingen.
Vaardigheden	- Vaardigheid in het analyseren van uiteenlopende informatie; - Vaardigheid in het opstellen van notities en (beleids)adviezen; - Leidinggevende vaardigheden.	Idem plus: Vaardigheden in het ontwikkelen van beleid.	Idem plus: Vaardigheden in het ontwikkelen van meerjarenbeleid.	Vaardigheden in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid.

	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
Contacten	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van afstemming over de uitvoering van de werkzaamheden (procedures en werkwijzen), waarbij sprake is van verschillende belangen.	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van (beleids) afstemming over de vernieuwingen , waarbij tegengestelde belangen aanwezig zijn.	Idem.	Contacten kenmerken zich door het bereiken van beleidsintegratie en het creëren van draagvlak voor nieuw (integraal) beleid of resultaten van beleidsprogramma's, waarbij ook extern de standpunten van de instelling worden uitgedragen.
Scoreprofiel	Indelingsniveau IVc Kenmerkscores 43343 43333 33 33 Somscore 45	Indelingsniveau Vb Kenmerkscores 44343 43334 43 43 Somscore 49	Indelingsniveau Vc Kenmerkscores 44443 44444 43 43 Somscore 53	Indelingsniveau Vd Kenmerkscores 44444 44444 44 44 Somscore 56

AFDELINGSLEIDERS ONDERWIJS SCHAAL 12 - 13

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende leidinggevende functies in het onderwijs, bijvoorbeeld in scholen met meerdere afdelingen/teams. Deze afdelingen/teams dragen verantwoordelijkheid voor de organisatie, uitvoering en ontwikkeling van het primaire proces: onderwijs, de realisatie van de onderwijsdoelen en onderwijsprogrammering.

De afdelingsleiders geven leiding aan een eenheid vallend onder een directeur/rector, bijvoorbeeld als afdelingsleider, teamleider, unitleider of conrector. De afdelingsleiders stellen al naar gelang de zwaarte van de functie op basis van analyses (meerjaren)beleid op of geven (strategische) adviezen.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

Afdelingsleider onderwijs A		Afdelingsleider onderwijs B
Salarisschaal	Salarisschaal 12	Salarisschaal 13
Algemene karakteristiek	De afdelingsleider A geeft leiding aan een team waarin onderwijs wordt verzorgd. Bijvoorbeeld als leidinggevende aan één of enkele leerjaren of een onder- of bovenbouw van een onderwijssoort, als onderdeel van een school of scholengemeenschap. De afdelingsleider A draagt daarnaast zorg voor de uitvoering en organisatie van het onderwijs en draagt bij aan het onderwijsbeleid en/of de bedrijfsvoering van de school of scholengemeenschap als lid van het managementteam (MT). Er is sprake van complexe belangentegenstellingen door een grote diversiteit aan stakeholders. De afdelingsleider A geeft adviezen en maakt onderwijsbeleid en draagt zorg voor de bijbehorende besluitvormingsprocessen, implementatie en uitvoering hiervan. De effecten van de werkzaamheden zijn meerjarig en beperkt voorspelbaar.	De afdelingsleider B is leidinggevende van een team in een categorale school of scholengemeenschap en is bijvoorbeeld als adjunct-directeur belast met een complexe portefeuille op school- of stichtingsniveau. De afdelingsleider B heeft strategisch adviserende taken en zorgt voor de integrale verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders. Hierbij wordt ingespeeld op verschuivingen in strategische doelstellingen en ontwikkelingen, en draagvlak moet zowel in- als extern worden gecreëerd. Draagvlak wordt verworven voor het uitdragen en verdedigen (intern en extern) van de beleidsontwikkeling en de implementatie ervan.
Te bereiken resultaten Beleidsuitvoering en -ontwikkeling	- Adviseert de directie/rector over de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsbeleid en de onderwijsorganisatie (examinering/onderwijsresultaten enzovoort), draagt ideeën, concept en beleidsvoorstellen hiervoor aan; - Vertaalt de centrale beleidsplanning naar een meerjaren onderwijsprogrammering; - Draagt zorg voor de totstandkoming van uitvoeringsplannen, waarin de benodigde aanpak, werkwijze en werkverdeling (lessentabel) binnen de teams beschreven staan; - Draagt zorg voor de totstandkoming van werkplannen en programma's voor toetsing en afsluiting (PTA's), de leer- en oefenstof, les- en leermethode, de te gebruiken leermiddelen en materialen, en stemt daarbij af met andere teams; - Vertaalt de onderwijsprogrammering naar een organisatorische inrichting;	Idem, plus: Ontwikkelt schoolbreed beleid in het kader van een toegewezen portefeuille, thema's of onderwerpen op één van de majeure beleidsterreinen op het gebied van het primair proces, zoals kwaliteitszorg, innovatie, passend onderwijs enzovoort, bereidt het beleid voor, verdedigt het in het managementteam, draagt het uit binnen de instelling en ziet toe op implementatie, uitvoering en bijstelling; - Vertaalt de centrale beleidsplanning naar een meerjaren onderwijsprogrammering, ontwikkelt een meerjarenvisie en meerjarenplan, waarin de complexe samenhang met andere beleidsterreinen is geïntegreerd.

Afdelingsleider onderwijs A		Afdelingsleider onderwijs B
	• Draagt zorg voor de uitvoering van het leerlingzorgbeleid; • Neemt deel aan in- en externe advies- en overlegorganen over het onderwijs; • Draagt als lid van het managementteam bij aan de brede meningsvorming.	
Te bereiken resultaten Leidinggeven	• Geeft leiding aan de docenten, voert functionerings- en beoordelingsgesprekken. Is verantwoordelijk voor de personele zorg, het personeelsbeheer en de werving en selectie van personeel; • Bewaakt en bevordert de identiteit/cultuur van de school of scholengemeenschap; • Stelt, op basis van het schoolplan, een plan van de eenheid op (inclusief de verwachte inzet van middelen en mensen) en monitort de voortgang; • Neemt deel aan programmamanagement, stuurt als projectleider/programmamanager multidisciplinaire programmaonderdelen of programma's aan en draagt zorg voor afstemming en verbinding.	Idem, plus: • Stuurt brede onderwijskundige projecten en activiteiten aan die de gehele school of de brede scholengemeenschap betreffen (bijvoorbeeld in het kader van de afstemming van het onderwijsaanbod op maatschappelijke ontwikkelingen, onderwijsinnovatie en dergelijke).
Beslissingen	Beslissingen zijn gericht op de uitvoering en vormgeving van de op langere termijn gerichte beleidsontwikkeling en beleidsadviezen. Externe werkprocessen worden beïnvloed, en de effecten van de beslissingen zijn meerjarig van aard en beperkt voorspelbaar.	Idem.
Kader	Algemeen geformuleerde beleidslijnen en de betreffende wet- en regelgeving.	Strategische beleidslijnen en de betreffende wet- en regelgeving.
Verantwoordelijkheden	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van het ontwikkelde meerjarenbeleid en de bijdragen als leidinggevende.	Idem, plus: • De beleidsontwikkeling op basis van de eigen integrale school-/stichtingsbrede portefeuille.
Kennis	• Brede kennis van en inzicht in het onderwijs en maatschappelijke ontwikkelingen, in relatie tot het gebied waarbinnen onderwijs wordt gegeven (hbo+/wo werk- en denkniveau); • Kennis van en inzicht in de ontwikkelingen binnen de specifieke onderwijsgebieden van de scholengemeenschap of school; • Kennis van de organisatie van onderwijskundige processen; • Inzicht in taak en werkwijze van de schoolorganisatie; • Inzicht in de samenhang tussen de verschillende beleidsvelden.	Idem plus: • Inzicht in bestuurlijke verhoudingen.
Vaardigheden	• Vaardigheid in het ontwikkelen van onderwijskundig beleid; • Vaardigheid in het opstellen van uitvoeringsplannen; • Managementvaardigheden.	• Vaardigheden in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid.

Afdelingsleider onderwijs A		Afdelingsleider onderwijs B	
Contacten	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van (beleids)afstemming over de adviezen, vernieuwingen en het ontwikkelde onderwijskundig beleid, waarbij de belangen van het team worden verdedigd en er tegengestelde belangen aanwezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan zaken die leerlingen en ouders betreffen en die het niveau van de docenten/mentoren overstijgen.		Contacten kenmerken zich door het bereiken van beleidsintegratie en het creëren van draagvlak voor nieuw (integraal) beleid of voor de resultaten van (beleids)programma's, waarbij ook extern de standpunten van de school/instelling worden uitgedragen.
Scoreprofiel	Indelingsniveau Vc Kenmerkscores 44443 44434 43 43 Somscore 52		Indelingsniveau Vd Kenmerkscores 44444 44444 44 44 Somscore 56

DIRECTEUREN SCHAAL 14 - 16

ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende (eindverantwoordelijke) leidinggevende functies in het onderwijs. De functionarissen geven leiding aan een eenheid vallend onder een algemeen directeur of direct onder het college van bestuur (CvB); bijvoorbeeld als (con)rector. Afhankelijk van de opbouw en omvang van de organisatie en dus het mandaat, heeft de schaal 14-functionaris vaak de functie van directielid, directeur of (con)rector. In enkele gevallen komt de schaal 14 ook voor als eindverantwoordelijke in de staf. De schaal 15-functionaris is veelal rector van een brede scholengemeenschap of heeft de bovenbeschreven dubbelrol. De schaal 16 algemeen directeur/rector heeft een ruim mandaat met een (raad van) bestuur op afstand. Dit is bijvoorbeeld het geval in een hele grote stichting of wanneer meerdere brede scholengemeenschappen onder deze leidinggevende vallen. Te allen tijde zijn de statuten van de stichting, evenals het managementstatuut, leidend bij de toekenning van de niveaus in deze directeurenreeks.

De leidinggevendenden leveren adviserende bijdragen aan de strategische doelen dan wel deze worden ontwikkeld of beïnvloed.

Van elke functionaris in het voortgezet onderwijs wordt verwacht dat deze werkt aan de eigen professionalisering, om de bekwaamheden die vereist zijn voor de functie up-to-date te houden; onder andere door middel van scholing.

Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruikgemaakt van de termen 'idem' en 'idem, plus'. Daarmee wordt bedoeld dat men het voorgaande niveau volledig dient te beheersen om in aanmerking te komen voor het naast hogere niveau.

	Directeur A	Directeur B	Directeur C
Salarisschaal	Salarisschaal 14	Salarisschaal 15	Salarisschaal 16
Algemene karakteristiek	De directeur A geeft leiding aan een strategische (staf)afdeling of (categorale) school of een sector (vmbo, havo, vwo, praktijkonderwijs) van een scholengemeenschap. Stuur op de realisatie van de strategische doelstellingen en verstrekt als portefeuillehouder strategische adviezen/ levert structurele bijdragen aan de ontwikkeling van lange-termijn strategische doelstellingen en te voeren beleid op stichtingsniveau. Er is sprake van het maken van keuzes op basis van eigen analyses en inzicht bij de uitvoering van werkzaamheden. De effecten van de strategische werkzaamheden zijn in de regel pas binnen een aantal jaren merkbaar en niet voorspelbaar.	De directeur B geeft integraal leiding aan een deel van de stichting (een complexe brede scholengemeenschap met alle onderwijssectoren: vmbo, havo, vwo, praktijkonderwijs), waarbij doelen en strategieën worden aangestuurd, ontwikkeld en vormgegeven . Tevens is er fundamentele invloed op de ontwikkeling en realisatie van stichtingsbrede strategische doelen. Beïnvloedt richtinggevend in- en externe stakeholders op politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau (VO-raad en overige sectoren). Houdt rekening met veranderende beleidsdoelstellingen als gevolg van (inter)nationale maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen om daarmee de strategische beleidsconcepten van de brede scholengemeenschap te kunnen realiseren. Heeft grote invloed en sturing op de doeltreffendheid van de strategie en/of politiek bestuurlijke besluitvormingsprocessen, mede van de stichting. Heeft daarbij ook invloed op de brede positionering van de organisatie in de externe omgeving.	De directeur C heeft een ruim mandaat van het bevoegd gezag/bestuur en/of stuurt meerdere brede scholengemeenschappen aan. Het bevoegd gezag/bestuur heeft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor alle (strategische) beleidsgebieden bij de directeur C gelegd. Het college van bestuur bestuurt op afstand en is in die zin meer toezichhoudend en verleent goedkeuring aan het ontwikkelde strategische beleid. De directeur C verzorgt het integraal management en geeft leiding aan complexe en omvangrijke brede taakstellingen en aandachtsgebieden, en is richtinggevend voor de strategische organisatie/ stichtingsdoelstellingen. Heeft richtinggevende invloed en sturing op de ontwikkeling en realisatie van omvangrijke complexe en strategische aandachtsgebieden en brede positionering van de organisatie/stichting in de externe omgeving.

	Directeur A	Directeur B	Directeur C
Te bereiken resultaten	- Vormt het integrale management van een school (of staf), waarbij de directeur A verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en uitvoering van: - de identiteit van de school - het (onderwijskundig) leiderschap - de examenresultaten en programma's voor toetsing en afsluiting (PTA's) - het personeelsbeleid, inclusief de efficiënte en effectieve inzet van (ondersteunend) personeel op diverse afdelingen/scholen - de informatievoorziening aan het bestuur - het financieel beleid, beheer en de bedrijfsvoering - de kwaliteitszorg (PDCA) - de belangenbehartiging met overleg- en samenwerkingspartners in de regio; - Adviseert over en levert een bijdrage aan de totstandkoming van (strategische) beleidsvoorstellen van het bestuur en maakt deel uit van het directieoverleg; - Beheert een onderwerp op het niveau van de stichting op een majeur beleidsterrein als portefeuillehouder of opdrachtgever, volgt in- en externe ontwikkelingen op onderwijskundig, bestuurlijk, juridisch of bedrijfskundig terrein en vertaalt dit in strategische adviezen en beleidsvoorstellen, (de)centrale kaders en stichtingsbrede programma's, inclusief managementinformatie; - Neemt, vanuit het portefeuillehouderschap, deel aan organisatiebrede managementoverleggen en heeft daarbij een strategisch adviserende rol.	Idem, plus: Bepaalt mede de strategische agenda en koers voor de totale stichting, en stelt op basis daarvan het meerjaren bedrijfsplan op; - Zorgt voor inhoudelijke verbinding en integratie van onderwijs en onderzoek (evidence-based); - Initieert en onderhoudt strategische partnerschappen met partijen in het beroepenveld, zoals gemeenten, samenwerkingsverbanden (SWV-en), Regio's voor de Toekomst van het Onderwijs (RATO) enzovoort.	Idem, plus: Stelt richtinggevende (meerjaren) beleidsplannen en taakstellingen vast voor locaties, afdelingen c.q. scholen; Ontwikkelt en stelt een meerjaren strategisch bedrijfs- en beleidsplan vast, rekening houdend met onderwijskundige, maatschappelijke, politieke, bestuurlijke en demografische ontwikkelingen in de regio; - Vertegenwoordigt de onderwijsinstelling naar buiten op politiek en bestuurlijk terrein en beïnvloedt de omgeving.
Beslissingen	Beslissingen worden genomen bij het voor de eigen school voorbereiden/ontwikkelen en uitvoeren van het tactisch- en operationeel (onderwijs- en bedrijfsvoerings)beleid, alsmede strategisch adviseren van het bestuur inzake de strategie op stichtingsniveau.	Idem, plus: Beslissingen worden genomen bij het voor de eigen school aansturen, ontwikkelen en vormgeven van strategieën, en het ontwikkelen en beïnvloeden van de strategische doelen op school- of stichtingsniveau.	Idem, plus: Beslissingen worden genomen over het integraal management van de instelling(en) en het richtinggevend beïnvloeden van de strategische doelstellingen.
Kader	In algemene termen geformuleerde, strategische beleidslijnen.	Idem.	Idem.

	Directeur A	Directeur B	Directeur C
Verantwoordelijkheden	De directeur A legt verantwoording af aan de bestuurder over het integrale, operationele en tactische management van de school (of stafafdeling) en de bruikbaarheid van de strategische advisering.	De directeur B legt verantwoording af aan de bestuurder over het integraal management van de onderwijsorganisatie, de effectiviteit van het ontwikkelde strategisch beleid en de mate waarin de strategische doelstellingen van de school zijn gerealiseerd.	Idem, plus: De mate waarin de strategische doelstellingen stichtingsbreed richtinggevend zijn beïnvloed, zijn bepaald en zijn gerealiseerd.
Kennis	- Brede theoretische gespecialiseerde kennis van het onderwijs en/of het specifieke vakgebied (hbo+/wo werk- en denkniveau); - Kennis van en inzicht in (maatschappelijke/arbeidsmarkt) ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs/het vakgebied; - Kennis van algemene onderwijskundige en bestuurlijke ontwikkelingen; - Kennis van strategische beleidslijnen en vaardigheid in het vormen van een visie; - Kennis en vaardigheden met betrekking tot de bedrijfsvoering van een organisatieonderdeel; - Kennis van/ervaring met veranderprocessen; - Inzicht in de organisatie van de instelling en in bestuurlijke verhoudingen.	Fundamentele wetenschappelijke kennis en diepgaand inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs en de politiek-bestuurlijke processen in de regio/landelijk; Kennis van onderzoek en onderzoeksmethoden; Diepgaand inzicht in de organisatie, het voortgezet onderwijs en de sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke samenhangen, ook ten aanzien van andere onderwijssectoren.	Idem.
Vaardigheden	- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, implementeren en verdedigen van beleid; - Vaardigheid in het leidinggeven aan/managen van professionals in een veranderende omgeving; - Vaardigheid in het onderhouden van netwerken; - Vaardigheid in het omgaan met tegengestelde belangen en in het ontwikkelen van draagvlak voor nieuwe ideeën, onderwijsprogrammeringen enzovoort, binnen de school, binnen de stichting en daarbuiten; - Vaardigheid in het strategisch adviseren.	Idem, plus: Vaardigheid in het onderhandelen met gemeenten en ministerie(s) over toekenning van onderwijsbedragen en subsidies.	Idem.
Contacten	De contacten zijn voornamelijk gericht op het afstemmen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van het beleid en de belangen van de eigen school/afdeling, het uitdragen daarvan en het verwerven van draagvlak daarvoor, waarbij belangentegenstellingen moeten worden overbrugd. Dit laatste geldt zeker ook voor de gesprekken met bijvoorbeeld ouders.	Idem.	De contacten zijn voornamelijk gericht op het richtinggevend beïnvloeden op ambtelijk, politiek of maatschappelijk niveau, ten behoeve van de formulering van strategische beleidsconcepten op landelijk, regionaal of (groot)stedelijk niveau voor de onderwijsorganisatie(s)/stichting(en).
Scoreprofiel	Indelingsniveau Ve Kenmerkscores 45444 45544 44 44 Somscore 59	Indelingsniveau VIc Kenmerkscores 55444 45545 54 44 Somscore 62	Indelingsniveau VIId Kenmerkscores 55445 45545 54 45 Somscore 64

DEEL III

VOORBEELD- WERKZAAMHEDEN

Voorbeeldwerkzaamheden

Administratie schaal 2 t/m 5.....	73
Administratie schaal 6 t/m 8.....	75
Financiën schaal 2 t/m 5	78
Financiën schaal 6 t/m 8	80
H&F schaal 2 t/m 5.....	81
H&F, roostering schaal 6 t/m 8	84
ICT schaal 2 t/m 5.....	86
ICT schaal 6 t/m 8.....	87
P&O schaal 2 t/m 5.....	89
P&O schaal 6 t/m 8.....	91

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN ADMINISTRATIE SCHAAL 2 T/M 5

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Administratieve ondersteuning			
• Voert eenduidige declaraties in en typt gegevens over; • Print eenvoudige overzichten; • Zoekt stukken/documenten op; • Scant en kopieert documenten; • Verwerkt gegevens correct en accuraat in databases (overtypen).	• Verzamelt gegevens, controleert op juistheid en volledigheid (denk aan declaratie- en factuur controles); • Bergt archief- en vergaderstukken op; • Typt of bewerkt aan de hand van duidelijke aanwijzingen conceptteksten; • Verzorgt de post, registratie en verspreiding; • Voert standaardgegevens in geautomatiseerde gegevenssystemen in (leerlingadministratie, personeelsadministratie, financiële administratie, roosters enzovoort); • Verzorgt de verzending van standaard mailingen, correspondentie en informatie-middelen.	• Voert reguliere en standaard administratieve ondersteuning en werkzaamheden uit voor primaire of ondersteunende organisatieonderdelen: - Verzamelt, controleert, registreert en verwerkt (of muteert) gegevens (declaraties, facturen enzovoort); - Levert gegevens voor (management) overzichten aan; - Ordent en verwerkt voorbereide informatie of cijfermatig materiaal in administratieve systemen; - Houdt agenda's bij en legt afspraken vast.	• Legt werkdoossiers, inclusief dossiers met vertrouwelijke informatie, aan en houdt ze bij; • Verzorgt/bereidt (standaard) correspondentie voor; • Houdt agenda's bij, maakt afspraken en legt deze vast; • Verzorgt verslaglegging en bewaakt de voortgang van actiepunten; • Notuleert besprekingen en vergaderingen en maakt verslagen; • Verzamelt/verwerkt/stelt periodieke standaard overzichten op, bijvoorbeeld voor managementinformatie; • Toetst contracten of deze voldoen; • Verzorgt mailingen en correspondentie van algemene aard.
Te bereiken resultaten: (Receptie) werkzaamheden met klantcontacten			
	• Receptie- en baliewerkzaamheden, zoals het ontvangen, te woord staan en doorverwijzen van bezoekers; • Maakt eenvoudige gespreksnotities voor afwezige medewerkers; • Verstrekt eenvoudige inlichtingen/informatie (aan ouders); • Registreert ziekmeldingen; • Noteert klachten en geeft deze door.	• Behandelt standaard verzoeken; • Verstrekt informatie over procedures, formulieren en administratieve informatie of speelt vragen door naar de desbetreffende (gespecialiseerde) medewerker.	• Handelt verzoeken en gesprekken af op basis van inschatting van belang en urgentie, en bewaakt de voortgang en afhandeling; • Geeft toelichting op interne regelingen en procedures en verstrekt informatie over verschillende onderwerpen.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Mediatheek werkzaamheden/examensecretariaat			
		• Codeert en registreert documenten en elektronische informatiedragers met behulp van verschillende methodieken. • Leent materialen uit of neemt ze in, inclusief de registratie; • Houdt reserveringen bij; • Verleent toegang tot internet (login-namen en paswoorden); • Beheert voorraden, audiovisuele apparatuur en documentatiemateriaal; • Geeft uitleg over het gebruik van aanwezige ICT-apparatuur en –systemen, geeft aanwijzingen en helpt leerlingen bij het zoeken, selecteren en verwerven van informatie; • Houdt toezicht op de leerlingen die in de mediatheek werken.	• Verzamelt, ordent, verwerkt en muteert (leerling- en/of mediatheek- en/of examensecretariaat) gegevens. • geautomatiseerde systemen na een controle op juistheid en volledigheid; • Verzamelt informatie om dossiers samen te stellen; • Kent coderingen en kenmerken toe en legt deze vast; • Maakt korte omschrijvingen van het onderwerp van de documenten en registreert deze met behulp van verschillende methodieken; • Beheert voorschriften, handleidingen en documentatiecollecties voor de verschillende vakgebieden; • Draait diploma's en cijferlijsten uit, zorgt voor registratie van afwijkende examinering in DUO, vraagt vrijstellingen aan, stelt het examendossier op of bij, en ondersteunt bij het opstarten van diverse (digitale) examens.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN ADMINISTRATIE SCHAAL 6 T/M 8

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Secretariële ondersteuning		
• Fungeert als vraagbaak/front-office, signaleert en rapporteert bij de afhandeling van zaken: - Verstrekt informatie over procedures, en organisatorische processen; - Signaleert problemen, lost deze op of rapporteert hierover. • Verzorgt secretariële ondersteuning: - Stelt naar eigen inzicht brieven, (standaard/samengestelde) overzichten en verslagen op - Legt werkdoSSIERS aan en houdt deze bij; - Draagt zorg voor (project) doSSIERS en de inrichting van archieven; - Signaleert en meldt storingen en afwijkingen in relevante systemen en applicaties die ook functioneel deels worden beheerd; - Informeert en ondersteunt gebruikers; - Ondersteunt complexe (management) overleggen en vervult een filterfunctie en gaat adequaat om met vertrouwelijke informatie; - Voert specifieke (meer gespecialiseerde) controles van (gedrukt/digitaal) materiaal of gegevens uit; - Interpreteert zaken/gegevens en verwerkt deze in de systemen/database(s); - Signaleert knelpunten en doet suggesties ter verbetering en aanpassing van administratieve organisatie en procedures en ziet toe op de naleving ervan.	• Verzorgt de (coördinatie van de secretariële) ondersteuning: - Behandelt niet-standaard verzoeken; - Verzamelt, controleert, registreert en verwerkt (of muteert) gegevens en controleert op output, signaleert problemen en rapporteert daarover; - Bewaakt de voortgang van het eigen werk of werk van anderen; - Stelt zelfstandig (management)overzichten samen en bepaalt welke items wel/niet opgenomen worden; - Beoordeelt systeemaanpassingen op gebruiksvriendelijkheid en toepassingsmogelijkheden, voert tests uit, stelt verslagen op en rapporteert hierover; - Geeft instructies aan gebruikers; - (Coördinatie van) secretarieel (administratief) beheer rekening houdend met gestelde prioriteiten; - (Coördinatie van) afhandeling van naar aard en inhoud verscheidene en uiteenlopende vragen, verzoeken, gesprekken en overleggen; - Coördinatie van complexe informatiestromen; - Fungeert als “buffer” naar de interne organisatie en externe omgeving; - Legt verbanden en weegt consequenties van handelen af; - Concipieert naar eigen inzicht brieven, ook in vreemde talen, en verzamelt en bewerkt daartoe (aanvullende) informatie; - Verzorgt naar eigen inzicht de verslaglegging, variërend van een beknopte actiepuntenlijst tot gedetailleerde notulen en verslagen, bewaakt de voortgang en afhandeling van gemaakte afspraken en genomen besluiten, en attendeert op het overschrijden van termijnen; - Beheert budgetten, verstrekt inlichtingen en stelt (voortgangs- en uitputtings-) overzichten op;	• Verzorgt de coördinatie van de secretariële ondersteuning en verricht beleidsondersteunende werkzaamheden: - Beheert administratie(s) en bevordert de afstemming over integratie met andere administraties; - Behandelt inhoudelijke complexe verzoeken, ook van externen; - Adviseert over geconstateerde problemen; - Stelt testscenario's op, beoordeelt systeem-aanpassingen, coördineert complexe informatiestromen; - Fungeert als ‘buffer’ in een zeer gevoelige en complexe maatschappelijke context naar de interne organisatie en externe omgeving; - Schat afbreukrisico's in op basis van belang en urgentie, legt verbanden en weegt consequenties van handelen af; - Stelt (management)overzichten (rapporten, overzichten, specificaties, toelichtingen en prognoses) samen; - Verzamelt, aan de hand van duidelijke aanwijzingen, uiteenlopende informatie en stelt overzichten/prognoses en toelichtingen op; - Ondersteunt, procesmatig en procedureel, bij de voorbereiding van de besluitvorming van beleid en de implementatie ervan; - Voert het technische secretariaat voor werk- en projectgroepen; - Behandelt meer complexe zaken, zoals het signaleren van budgetafwijkingen, het interpreteren en adviseren inzake rechtspositionele regelingen, arbeidsvoorwaarden en dergelijke; - Stelt deelbegrotingen samen; - Voert het eindexamensecretariaat.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
	- Onderhoudt (telefonische) contacten met interne en externe instanties en personen over algemeen inhoudelijke aspecten van onderwerpen die in behandeling zijn, en bepaalt welke informatie kan worden verstrekt; - Draagt bij aan het opstellen van notities en managementrapportages, geeft inhoudelijke informatie aan derden, onder andere over voortgang, databesprekingen en toezending van stukken; - Volgt nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied en het op basis daarvan doen van verbetervoorstellen en het formuleren van voorstellen voor verbetering van werkwijzen en procedures; - Informeert medewerkers over regelingen (bijvoorbeeld op het gebied van P&O of financiën); - Brengt samenhang aan tussen de diverse activiteiten en processen op administratief gebied of verricht de coördinatie/controlen van werkzaamheden.	
Te bereiken resultaten: Coördinerende werkzaamheden		
• Coördineert het verzuim van leerlingen/medewerkers, zoals de registratie, beoordelen van de rechtmatigheid, uitvoeren van controles, aanspreken van leerlingen en het maken van afspraken over sancties, inhaaluren enzovoort.	• Coördineert of geeft leiding aan de werkzaamheden van een administratieve en/of secretariële eenheid: - Draagt zorg voor de personele inzet en planning; - Begeleidt medewerkers bij hun werkzaamheden; - Begeleidt medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling en voert gesprekken in het kader van de gesprekscyclus.	
Te bereiken resultaten: Mediatheek werkzaamheden		
• Voert operationele mediatheek-, beheer- en/of digitaliseringgerichte werkzaamheden uit met een vaktechnisch gespecialiseerd karakter; • Bewerkt het materiaal voor;	• Collectievorming en -beheer mediatheek: - Volgt ontwikkelingen op het aandachtsgebied van de opleidingen, signaleert nieuw verschenen boeken,	• Volgt de ontwikkelingen op het vakgebied, inventariseert de informatiebehoefte van docenten en leerlingen, en doet voorstellen aan de mediatheekcommissie of de directie over de mediatheekfaciliteiten, -diensten en -producten:

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
• Voert specifieke (meer gespecialiseerde) controles uit; • Verzorgt de klantgerichte levering van gevraagde producten, volgens geldende normen en criteria; • Interpreteert gegevens en verwerkt deze in systemen/database(s); • Houdt toezicht op de leerlingen die in de mediatheek werken.	- tijdschriften en andere informatiedragers, doet voorstellen voor de aanschaf en voert overleg met docenten hierover; - Schaft publicaties en abonnementen aan; - Excerpeert, ontsluit en categoriseert documenten en publicaties, ook op basis van vragen van gebruikers voor de aanschaf van boeken, materialen enzovoort.	- Neemt nieuwe informatiedragers op in de te onderscheiden collecties, maakt samenvattingen, ontsluit inhoudelijk en catalogiseert; - Onderhoudt contacten met medewerkers (bibliothecarissen en mediathecarissen) van andere organisaties, zoals andere scholen voor voortgezet onderwijs of de Nederlandse Bibliotheek Dienst (NBD); - Levert een bijdrage aan het opstellen van een jaarplan en het jaarverslag; - Stelt de (concept)begroting op van de mediatheek en beheert het budget; - Beheert meer complexe applicaties, inventariseert gebruikerswensen en stemt deze af op de mogelijkheden, standaarden enzovoort; - Doet voorstellen voor de ontwikkeling en uitvoering van het mediabeleid.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN FINANCIËN SCHAAAL 2 T/M 5

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Behandeling en registratie financiële gegevens			
	• Verzamelt gegevens, controleert de financiële administratie op juistheid en volledigheid; • Sorteert (en scant) binnenkomende facturen, declaraties, bankmutaties, salarisoverzichten en rijksvergoedingen, en verwerkt deze in de geautomatiseerde boekhouding; • Verzamelt facturen en legt deze voor aan de budgethouder ter controle en betaalbaarstelling; • Houdt kas-, bank- en giroafrekeningen bij en verwerkt de gegevens in de geautomatiseerde boekhouding; • Controleert op onder andere rekenkundige juistheid, boekjaar, tenaamstelling, betaalwijze enzovoort; • Splitst de kosten uit in verzamelstaten en codeert deze naar verschillende kostenplaatsen en -soorten voor controle en verdere verwerking, en vraagt aanvullende informatie bij budgethouders en declaranten; • Beheert de kleine kas en maakt de kasstaat op; • Verzamelt, completeert en groepeerst volgens een vast patroon gegevens/bescheiden (bijvoorbeeld naar begrotingsartikel, activa, materiaalsoort, personeelscategorie); • Stelt ter verificatie routinematige overzichten op ten behoeve van periodieke betalingen van de budgethouders;	• Voert reguliere en standaard financieel-administratieve ondersteuning uit en verricht werkzaamheden voor het onderwijs of (centrale) stafafdelingen: - Verricht diverse verificatiewerkzaamheden met betrekking tot declaraties; - Registreert alle boekingsbescheiden of journaalposten naar kostenplaats en -soort volgens het voorgeschreven coderingssysteem; - Voert het kasbeheer en de maandverantwoording uit; - Controleert diverse kleine kassen; - Bewaakt vastgestelde budgetten; - Bewerkt financiële gegevens in diverse computerbestanden en/of managementoverzichten; - Handelt schadezaken administratief af aan de hand van verkregen gegevens; - Maakt voortellingen van boekingsstukken die batchgewijs worden ingevoerd.	• Financieel-administratieve werkzaamheden: - Controleert ingekomen facturen, codeert deze ten behoeve van de verwerking in de boekhouding en zorgt voor een tijdige betaling; - Houdt kas-, bank- en giroafrekeningen bij en verwerkt de gegevens in de boekhouding; - Voert de debiteuren- en crediteurenadministratie; - Controleert de voortgang van nog af te handelen facturen, nog te betalen facturen, herinneringen en aanmaningen; - Behandelt aanmaningen door het verrichten van een statuscontrole en het uitprinten en distribueren hiervan; - Stelt (eenvoudige) nacalculaties op; - Draagt zorg voor de archivering van alle boekhoudkundige bescheiden; - Zorgt voor de inning van leerlingenbijdragen, cursusgelden, ouderbijdragen, contributie schoolvereniging, gelden personeelsfonds, boekenfonds, kantenegelden, verzendt nota's hiertoe en rappelleert zo nodig; - Beheert een kleine kas ten behoeve van de aanschaf van kantoorinventaris en lesmaterialen; - Stelt overzichten samen met betrekking tot inkomsten en uitgaven;

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
	• Draagt zorg voor een goed toegankelijk financieel archief, bergt afgedane stukken op en houdt een inventaris bij; • Verstrekt op verzoek inlichtingen over de verblijfplaats, voortgang en afhandeling van financiële stukken en rappelleert over dossiers; • Houdt het NAW-bestand bij van debiteuren en crediteuren.		• Verleent assistentie bij werkzaamheden voor de begrotingssamenstelling en de jaarrekening.
Te bereiken resultaten: Diverse ondersteunende werkzaamheden			
			• Werkzaamheden ten aanzien van de personele- en/of salarisadministratie: - Handelt administratief aanvragen af voor (buitengewoon) verlof, tegemoetkoming verhuiskosten, studiekosten, vergoeding reis- en verblijfkosten, verzoeken om ontheffing verhuisplicht enzovoort; - Verwerkt mutaties in de personeels- en salarisadministratie en houdt een ziekte- en verlofregistratie bij. • Algemene ondersteunende werkzaamheden zoals: - Bestelt inventarisgoederen bij leveranciers op basis van gevraagde en verkregen offertes; - Stelt basisinventarislijsten op, werkt deze bij en controleert periodiek de aanwezigheid en beschikbaarheid van inventarisgoederen; - Verzamelt gegevens voor onderhoudscontracten; - Sluit verzekeringen af (inbraak-, diefstal-, WA-, collectieve ongevallen- en andere - verzekeringen) en wikkelt eenvoudige schadegevallen af; - Verleent medewerking aan onderzoeken door de accountantsdienst; - Verzorgt mede de verhuur van lokalen, stelt daartoe standaardcontracten op en zorgt voor de facturering.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN FINANCIËN SCHAAL 6 T/M 8

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Boekhoudkundige en financieel-administratieve ondersteuning		
• Controleert aangeleverde financiële stukken (betaalopdrachten, facturen enzovoort) op rechtmatigheid, codeert ten behoeve van de verwerking (brondocumenten) in de boekhouding en zorgt voor een tijdige betaling; • Voert de debiteuren- en crediteurenadministratie en het vorderingenbeheer en controleert of de subsystemen/administraties aansluiten met de grootboekadministratie; • Stelt overzichten van inkomsten en uitgaven op; • Verstrekt informatie uit de administraties over de nog bestaande budgettaire ruimte voor het aangaan van verplichtingen; • Informeert over regels, procedures, interne afspraken enzovoort; • Informeert over de voortgang van de afhandeling van lopende financieel-administratieve aangelegenheden; • Doet op basis van praktijkervaringen voorstellen tot verbetering van de gehanteerde systematiek(en).	• Verstrekt financiële gegevens ten behoeve van het opstellen van deelbegrotingen en meerjarenramingen; • Signaleert verschillen tussen het vastgestelde budget en de ingediende rekeningen, bespreekt mogelijke oorzaken met de budgethouders en doet aanbevelingen voor bijsturing; • Verzamelt en verwerkt gegevens voor voortgangsrapportages, doet aanbevelingen over budgetaanvragen en administraties en stelt financiële overzichten op ten behoeve van het budgetbeheer; • Levert een bijdrage aan het opstellen van kengetallen, verantwoordingsrapportages en de jaarrekening; • Volgt nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied en doet verbeteringsvoorstellen op financieel-administratief gebied.	• Bereidt het overleg voor over de financiële consequenties van ingediende (beleids)plannen, inventariseert knelpunten en bespreekt gewenste en/of noodzakelijke wijziging(en) met budgethouders; • Stelt kengetallen, verantwoordingsverslagen en managementrapportages op met betrekking tot de begrotingscyclus; • Stelt (delen van) financiële beleidsnotities op; • Richt (sub)administraties in, in overeenstemming met de informatiebehoefte, richtlijnen van het management en automatiseringsrichtlijnen; • Coördineert en zorgt voor de uitvoering van de financiële administratie, inclusief het uitvoeren van rechtmatigheidscontroles; • Fiatteert na controle, registratie en verificatie betaalbaarstellingen; • Signaleert budgetoverschrijdingen of overschrijdingen en bespreekt mogelijke oorzaken met budgethouders; • Ziet toe op de uitvoering van de financiële procedures, zoals vastgelegd in de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC), en doet voorstellen tot aanpassing daarvan.
Te bereiken resultaten: Werkzaamheden begrotingsproces		
• Verzamelt de gegevens van verschillende kostenposten en stelt overzichten op.	• Stelt mede de onderdelen van de jaarrekening op; • Stelt op basis van de door het hoofd financiën bepaalde uitgangsposities delen van de conceptbegroting op.	• Ondersteunt bij het opstellen van de conceptbegroting, inclusief de bijbehorende toelichting; • Bereidt wijzigingen in de begroting voor; • Stelt onderdelen van de jaarrekening op; • Geeft toelichting aan accountants over bij controles gesignaleerde onduidelijkheden in de financiële en personele administratie(s); • Doet voorstellen voor budgetwijziging, begrotingswijziging enzovoort.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN H&F SCHAAL 2 T/M 5

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Facilitaire ondersteuning			
- Voert eenvoudige assisterende werkzaamheden uit op huisvesting- en facilitair gebied: - Zet materialen klaar en ruimt zaken op; - Maakt (vracht)auto's, (keuken)apparaten, machines, bedrijfsrestaurant, vergaderruimten enzovoort gebruiksklaar; - Verwisselt lampen, tonercassettes enzovoort; - Registreert eigen werkzaamheden; - Verleent assistentie bij werkzaamheden van anderen, bijvoorbeeld door aanreiken, vasthouden, ondersteunen enzovoort; - Fotokopieert en verwerkt stukken, rapporten, verslagen en lesmateriaal, verkleint of vergroot stukken; - Houdt de voorraden papier, chemicaliën en hulpmaterialen op peil; - Opent en sluit de toegangen tot gebouwen en terreinen; - Controleert de verwarming en de verlichting en beheert de sleutels.	- Verricht minder eenvoudige technische onderhoudswerkzaamheden; - Verwerkt administratieve gegevens, zoals het administratief vastleggen van verlopen en leveringen.	- Voert diverse facilitaire werkzaamheden uit, zoals beveiligingsdiensten voor het gebouw, het beheren van gebouwen en terreinen; - Beheert voorraden en hulpmiddelen, zoals kantoorartikelen, laptops, iPads enzovoort.	- Controleert de beveiliging van gebouwen en terreinen en draagt zorg voor de werking van het alarmsysteem en de verlichting; - Schakelt zo nodig in- en externe technici in voor het opheffen van diverse storingen, bereidt de offerteaanvraag voor en ziet toe op de door externe technici verrichte reparaties en/of gepleegd onderhoud, beoordeelt reparatie(s), vervanging of vernieuwing van bouwwerken (deuren, muren enzovoort) en geeft de technische (on)mogelijkheden aan; - Treft noodvoorzieningen; - Legt de verrichte of te verrichten onderhoudswerkzaamheden vast in een logboek en in plannen.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Onderhoud gebouwen en beheer			
• Verhelpt eenvoudige verstoppingen, lekkages of stremmingen in leidingen; • Pleegt onderhoud, zoals schilderwerkzaamheden, eenvoudige onderhoudswerkzaamheden enzovoort; • Verhelpt eenvoudige storingen en herstelt beschadigingen/vernielingen.	• Voert kleine aanpassingen uit aan het gebouw, zoals het (ver)plaatsen van systeemwanden, het aanleggen van elektrische voorzieningen, borden, bewegwijzing enzovoort; • Verricht onderhouds- en reparatiewerkzaamheden; • Controleert periodiek gebouwen, inventaris en apparatuur; • Spoort storingen op en heft deze op, voert eerstelijns reparaties uit; • Schakelt, na overleg, derden in en controleert het door hen gepleegde onderhoud of reparaties.	• Houdt toezicht op de inzet van derden bij onderhoud, storingen en reparaties, schoonmaakwerkzaamheden enzovoort; • Verhelpt minder eenvoudige storingen en gebreken in installaties en apparatuur, vervangt onderdelen/componenten of verricht minder eenvoudige mechanische bewerkingen of afstellingen; • Doet voorstellen voor de vervanging van apparatuur en installaties; • Verricht timmer- en schilderwerkzaamheden naar eigen inzicht.	• Onderhoudt en repareert gevarieerde en complexe installaties, apparatuur en de inventaris; • Controleert periodiek gebouw(en) en de inventaris, spoort storingen op in installaties en apparatuur en verhelpt deze; • Onderhoudt de sanitaire installaties, begeleidt derden ten behoeve van tussentijdse controles/keuringen aan roerende en onroerende goederen; • Houdt de staat van onderhoud bij van gebouwen en inventaris in geautomatiseerde systemen en doet voorstellen voor reparatie, onderhoud of vervanging.
Te bereiken resultaten: Overige ondersteunende werkzaamheden			
• Baliewerkzaamheden: - Verbindt binnenkomende telefoontjes door, neemt boodschappen of bestellingen in ontvangst en levert deze af op de plaats van bestemming; - Houdt vluchtwegen vrij en ziet toe op de toegankelijkheid. • Verleent hulp bij calamiteiten, EHBO, BHV; • Kantinewerkzaamheden: - Zet koffie/thee/lunchgerechten klaar, verstrekt deze en rekent af; - Vult dagelijks automaten bij en reinigt deze, verleent assistentie bij het dekken van tafels en/of bij het passend 'aankleden' van het bedrijfsrestaurant (bijvoorbeeld bij diploma-uitreikingen); - Verricht afwas- en opruimwerkzaamheden, onder andere in het bedrijfsrestaurant; - Vult de voorraad aan of vervangt materialen en middelen; - Ziet toe op orde en netheid van de gebouwen en signaleert conflicterend gedrag van leerlingen. - Verricht schoonmaakwerkzaamheden conform opgegeven specificaties.	• Baliewerkzaamheden: - Ontvangt bezoekers, verstrekt informatie en verwijst mensen door; - Handelt (inter)nationale gesprekken af, zoekt telefoonnummers op, legt gegevens over het telefoonverkeer (klachten enzovoort) vast. • Schoonmaakwerkzaamheden: - Verstrekt informatie aan de schoonmakers, zoals wijzigingen in schoonmaaktaken of werkmethodes; - Licht de noodzaak tot specialistische reiniging, aanvullende instructies, specifiek geldende regelgeving, planningen, administratie, toegangssleutels, logboek enzovoort toe. • Surveilleert en spreekt zo nodig leerlingen aan op hun gedrag.	• Voert administratieve taken, zoals de absentenregistratie en voorraadadministratie uit; • Kantinewerkzaamheden: - Beheert de kantine, de voorraden consumptiegoederen en doet inkopen; - Draagt zorg voor de inrichting, het gebruik en de hygiëne van de kantine, voor het naleven van de arbo- en veiligheidsvoorschriften en voor de dagelijkse variatie in het aanbod/assortiment. • Controleert binnenkomende dagverse bestellingen op kwaliteit en kwantiteit, en voert overleg met leveranciers over het assortiment.	• Werkzaamheden op pedagogisch gebied: - Treedt op bij conflicterend gedrag van leerlingen, het daarbij ingrijpen bij conflictsituaties tussen leerlingen conform vooraf gemaakte afspraken en het bespreken van ongewenst gedrag van leerlingen met de leidinggevende/leerkrachten; - Houdt in voorkomende gevallen, toezicht op geschorste leerlingen en ziet toe op de uitvoering van strafmaatregelen waarvoor zo nodig een andere medewerker wordt ingeschakeld.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Coördinerende werkzaamheden			
			• Coördinerende werkzaamheden: - Zorgt voor de dagelijkse aansturing van conciërges en andere facilitaire medewerkers en eventueel personeel van derden; - Zorgt voor de inzet, planning en controle op de realisatie, voortgang en kwaliteit van werkzaamheden; - Stuurt de ondersteunende diensten aan, zoals kantinepersoneel, schoonmaakpersoneel, medewerkers groenvoorziening, conciërges en assistenten facilitaire zaken; - Verstrekt informatie aan personeelsleden over doel, doorlooptijden enzovoort van werkzaamheden.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN H&F, ROOSTERING SCHAAL 6 T/M 8

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Onderhoud gebouwen en beheer		
• Wisselt informatie uit met andere in- en externe dienstverleners; • Houdt toezicht op door derden uitgevoerde facilitaire en/of logistieke werkzaamheden en signaleert afwijkingen; • Signaleert knelpunten op het gebied van kwaliteit, betrouwbaarheid, veiligheid enzovoort van de geleverde diensten en producten, en draagt oplossingen aan; • Stelt reparatieadviezen op en verricht metingen en storingsanalyses; • Voert meer omvattende reparaties uit, zoals vernieuwingen en uitbreidingen aan/van complexe delen van installaties, inclusief keuringen; • Voert integrale controles/inspecties uit op de juiste werking en veiligheid van gebouwgebonden installaties (bijvoorbeeld klimaatregeling-, warmtekracht- en koelinstallaties) en de daarbij in gebruik zijnde installaties; • Stelt risico-inventarisaties op en draaiboeken voor calamiteiten; • Coördineert de BHV-activiteiten (organisatie van de uitvoering, informeren) en doet voorstellen aan de (school) leiding hierover.	• Coördineert facilitaire ondersteuning en dienstverlening afgestemd met andere in- en externe dienstverleners; • Houdt toezicht op door derden uitgevoerde facilitaire en/of logistieke werkzaamheden en signaleert afwijkingen en neemt eventuele maatregelen; • Signaleert knelpunten op het gebied van kwaliteit, betrouwbaarheid, veiligheid enzovoort van de geleverde diensten en producten, draagt oplossingen aan en neemt maatregelen; • Fungeert als eerste aanspreekpunt bij klachten van buurtbewoners enzovoort; • Ziet toe op de staat van onderhoud van gebouwen en inventaris en stelt overzichten op met betrekking tot vervanging en reparatie; • Doet uitvoeringsvoorstellen inzake planmatig onderhoud; • Maakt kostenoverzichten bij onderhoudsprojecten; • Beoordeelt door de gebruikers ingediende vernieuwings- of vervangingsaanvragen op technische haalbaarheid en doelmatigheid; • Organiseert verhuur en medegebruik van gebouwen door derden; • Zorgt voor de dagelijkse coördinatie/aansturing van de facilitaire eenheid op locatie/school.	• Stemt met de coördinatoren van andere locaties/scholen op centraal niveau de uitvoering van of de levering van bijdragen aan gezamenlijke inkoop, onderhoud, ver- en nieuwbouw, inrichting enzovoort af; • Levert gegevens aan voor het jaarlijks onderhoudsplan en de jaarbegroting met betrekking tot de gebouwen en het onderhoud, en draagt na vaststelling door de (centrale) directie zorg voor de uitvoering ervan; • Stelt (delen van) kostencomputaties op; • Koopt, binnen gestelde gezamenlijke afspraken en budgetten, materialen (kantoorbehoeften, werkplekinrichtingen en schoonmaakartikelen) en diensten (servicecontracten, catering, schoonmaakcontracten enzovoort) in; • Neemt deel aan (instellingsbrede) projecten met betrekking tot onder meer huisvesting en facilitaire dienstverlening; • Voert overleg met leveranciers, fabrikanten, bedrijven en de gebruikers van de gebouwen en terreinen over geleverde of gewenste goederen of diensten (waaronder beveiliging), vraagt offertes op, en beoordeelt deze en koopt diensten in; • Voert gezamenlijk energiebeheer uit op locaties; • Ondersteunt aanbestedingstrajecten; • Coördineert de teamwerkzaamheden: - Verdeelt de werkzaamheden over de medewerkers en ziet toe op een goede uitvoering van de werkzaamheden; - Stelt draaiboeken en protocollen op voor de verschillende werkzaamheden; - Voert de personeelszorg uit (onder andere functioneringsgesprekken).

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Rooster werkzaamheden		
	• Verzamelt informatie over onderwijsprogramma's (aantal vakken, onderwijsvormen, toets- en examendata), aantallen studenten per vak, inzetbaarheid van docenten, beschikbare onderwijsruimten, en dergelijke; • Bewaakt een zo efficiënt mogelijk gebruik van de ruimtes; • Maakt afspraken (binnen vastgestelde kaders) met locatiebeheerders; • Stelt met behulp van de beschikbare software roosters op, zoals de jaar-, kwartaal- en lesroosters van een school; • Toetst de plannings/roosters, voegt niet-roostergebonden activiteiten in en informeert studenten/docenten aangaande en verstrekt eventuele aanvullende informatie; • Doet suggesties voor wijzigingen in roosters/planningen als gevolg van onverwachte wijzigingen in de activiteiten/locaties door ziekte van docenten/surveillanten of het wegvallen van afspraken over de beschikbaarheid van locaties; • Doet suggesties voor het plannen van ruimtes voor commerciële activiteiten; • Stelt overzichten op uit de plannings- en roosteradministratie.	• Coördineert en stuurt de roosterplanning aan; • Voert overleg over de afstemming van roosters en roosterwijzigingen met het management, docenten en andere betrokkenen; • Brengt wijzigingen aan in roosters/planningen als gevolg van onverwachte wijzigingen in de activiteiten/locaties door ziekte van docenten/surveillanten of het wegvallen van afspraken over de beschikbaarheid van locaties; • Wijst ruimtes toe voor commerciële activiteiten; • Stelt overzichten op uit de plannings- en roosteradministratie; • Signaleert knelpunten en oplossingen op het gebied van roostering; • Verzamelt en stelt (management)informatie op, onder andere op het gebied van logistiek en kwaliteitszorg, en presenteert deze.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN ICT SCHAAL 2 T/M 5

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Algemene ondersteuning en onderhoud			
	• Draait periodiek standaardoverzichten en gegevensbestanden; • Muteert niet-kritische gegevens in bijvoorbeeld informatiesystemen op basis van voorbewerkte gegevens en signaleert onvolkomenheden, zoals afwijkingen van voorgeschreven formats, overschrijdingen van het voor numerieke gegevens gestelde waardenbereik en coderingen die niet in de gegeven tabellen voorkomen; • Voert eenvoudige onderhoudswerkzaamheden uit volgens interne richtlijnen en schakelt deskundige hulp in bij niet snel te verhelpen storingen; • Voert standaard back-up procedures uit.	• Vervangt uit zichzelf toetsenborden, muizen en beamerlampen; • Vraagt autorisaties aan en zorgt ervoor dat wachtwoorden worden toegekend; • Spoort eenvoudige storingen op en verhelpt deze met behulp van handleidingen; • Maakt apparatuur, zoals pc's, laptops en printers en de bijbehorende (standaard) software bedrijfsklaar volgens de gebruikershandleidingen; • Voert periodiek onderhoud uit; • Controleert overzichten op systematische afwijkingen in de presentatie van de gegevens; • Installeert eenvoudige software(-updates) op werkplekken.	• Stelt overzichten op van geregistreerde meldingen en verstrekt managementinformatie uit de helpdesk applicatie; • Traceert de oorzaak van problemen/storingen en geeft aan wat de mogelijkheden voor oplossingen zijn, om herhaling te voorkomen; • Verhelpt storingen of schakelt specialisten in; • Houdt een registratiesysteem bij (onderhoudsschema's, apparatuur-informatie, logboeken); • Helpt bij het opstarten van nieuwe applicaties en het geven van uitleg daarover; • Beheert de softwarelicenties en de soft- en hardware registratie; • Bestelt in opdracht hard- en software.
Te bereiken resultaten: Ondersteuning gebruikers			
		• Instrueert gebruikers bij het gebruik van pc's, laptops en randapparatuur; • Beantwoordt vragen van gebruikers en registreert calls van klachten en verzoeken (lokale helpdesk/1e lijns hulp); • Registreert binnenkomende meldingen in de helpdesk applicatie; • Leidt complexe vragen en verzoeken door naar collega's.	• Instrueert en begeleidt gebruikers ten aanzien van het computergebruik en het omgaan met specifieke applicaties; • Registreert en classificeert binnenkomende meldingen in de helpdesk applicatie; • Beoordeelt calls (impact, prioriteit en moeilijkheidsgraad) en bepaalt wie het probleem moet oplossen (bijvoorbeeld de centrale helpdesk of externen); • Bewaakt de voortgang van uitstaande calls en rappelleert zo nodig; • Informeert de gebruiker over de status van niet afgewerkte meldingen.

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN ICT SCHAAL 6 T/M 8

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Algemene ondersteuning en onderhoud		
• Ziet toe op de naleving van voorschriften inzake de beveiliging van gegevens; • Signaleert knelpunten/storingen bij het gebruik van het netwerk of systemen; • Brengt wijzigingen aan in de configuratiedatabase en controleert de actualiteit van de configuratiegegevens; • Definieert en past kleinschalige applicaties aan, bijvoorbeeld het registratiesysteem, of realiseert minder complexe applicaties, zoals het programmeren van een overzicht; • Vereenvoudigt het gebruik van standaardpakketten door middel van macro's, menubesturing enzovoort; • Voert nieuwe programma's in en verwijdert de oude programmatuur; • Installeert en richt functionele softwareapplicaties in en beheert deze; • Doet systeemaanpassingen met betrekking tot gebruiksvriendelijkheid; • Draagt zorg voor een zo doelmatig mogelijk beheer van de opslagcapaciteit; • Test nieuwe of gewijzigde software; • Ontwikkelt en ontwerpt websites en geeft suggesties bij het opzetten daarvan; • Beheert de plaatsing van de aangeleverde content op websites; • Beheert de e-mail, namen van pagina's en de onderliggende links; • Onderhoudt contacten met ontwerp bureaus.=	• Overlegt met de centrale helpdesk over verdergaande storingen en problemen op het netwerk enzovoort, of verricht (met behulp van handleidingen) zelf storingsanalyses en brengt verbeteringen aan; • Coördineert de helpdeskwerkzaamheden; • Adviseert over functioneel-technische aspecten van het gebruik van programma's, zoals bijvoorbeeld het definiëren van macro's, het maken van lay-outs en het opstellen of verbeteren van menu- en/of aansturingsprogramma's enzovoort; • Doet verbetervoorstellen om de inrichting van het incidentproces te optimaliseren; • Begeleidt de invoering van nieuwe systeemprogrammatuur en gewijzigde applicatieprogrammatuur, brengt niet-ingrijpende wijzigingen aan en legt deze vast in de systeemdocumentatie; • Verzamelt en verstrekt gegevens, nodig voor het opstellen van een functioneel ontwerp ten behoeve van aanpassingen aan een bestaand of nieuw te ontwerpen informatiesysteem; • Test nieuwe of gewijzigde programma's en legt de resultaten vast in een rapportage; • Beheert de onderhouds- en servicecontracten.	• Installeert en beheert netwerkinfrastructuren en systemen, waaronder de installatie van software, het testen van systemen, configuratiebeheer, capaciteitsbeheer, bewaking van de afgesproken performance, ontwikkelen en uitvoeren van back-up procedures en documentatie; • Doet voorstellen over de aanschaf van apparatuur en programmatuur, waarbij onder andere in overweging wordt genomen de behoeften van gebruikers en de financiële ruimte en verzorgt de inkoop of aanbesteding; • Geeft adviezen over (nieuwe) eisen ten aanzien van infrastructuur en systemen, mede op basis van overleg met gebruikers/decentrale ICT-medewerkers, leveranciers enzovoort; • Ontwikkelt applicaties op verzoek van gebruikers met specifieke verlangens, dan wel ontwikkelt delen van complexe applicaties op basis van de uitgevoerde informatieanalyse of koopt deze op basis van de gebruikerswensen in; • Bewaakt de performance, beschikbaarheid en bedrijfszekerheid van de systemen en adviseert hierover; • Schakelt zo nodig specialisten in; • Coördineert werkzaamheden in het kader van de AVG en van de functionaris gegevensbescherming.
Te bereiken resultaten: Ondersteuning gebruikers		
• Stelt gebruikershandleidingen op; • Beoordeelt en registreert meldingen, bepaalt de urgentie en impact van de melding, geeft oorzaken en oplossingsmogelijkheden aan of speelt incidenten zo nodig door naar de centrale helpdesk (2e lijns beheer).	• Lost meer complexe storingen op bij lokaal gebruik en helpt en instrueert gebruikers bij lokaal PC-gebruik en bij lokale applicaties; • Adviseert gebruikers over de mogelijkheden voor conversie van bestanden van het ene naar het andere systeem of tussen (versies van) programmapakketten, of voert deze conversies zelf uit;	• Geeft voorlichting en adviezen met betrekking tot netwerkomgevingen en apparatuur, en introduceert deze; • Signaleert ontwikkelingen met betrekking tot het gebruik van systemen en adviseert hierover; • Geeft individueel of groepsgewijs onderricht/cursussen aan gebruikers/lokale ICT-medewerkers en stelt cursus- en instructiemateriaal op.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
	• Geeft mogelijkheden aan binnen het systeem, teneinde de gebruikers in de gelegenheid te stellende nieuwe programmatuur te testen; • Inventariseert, vertaalt en stemt gebruikerswensen af bij wijziging of uitbreiding van de applicaties op technische uitvoeringsmogelijkheden, financiële en organisatorische randvoorwaarden en de vastgestelde automatiseringsstandaarden en vertaalt gebruikerswensen in afgestemde programmawijzigingen.	

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN P&O SCHAAL 2 T/M 5

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Administratieve ondersteuning			
	• Verwerkt mutaties in een (geautomatiseerd) bestand: personalia, indiensttreding, salaris, salarisnummer, toelageverlening, overplaatsing, ontslag; • Registreert en administreert standaard ziekte- en verlofgegevens; • Verzendt tijdig formulieren, rappelleert en controleert gegevens op volledigheid en cijfermatige juistheid, overeenkomstig de gegeven aanwijzingen; • Verzorgt alle voorkomende standaard verwerkingen.	• Beheert personeelsdossiers; • Stelt standaardbrieven op, zoals mededelingen, verzoeken om informatie, afwijzingen van sollicitanten, oproep tot medische keuring, antecedentenonderzoek, benoeming, deelname aan cursussen/opleidingen, ziekte- en ongevalsmeldingen en jubilea; • Vraagt ontbrekende gegevens op; • Inventariseert deelnemers aan cursussen en/of opleidingen, meldt opgegeven kandidaten aan en deelt ze in; • Controleert (reis- en verblijfkosten) declaraties op volledigheid; • Verzorgt inschrijvingen ten behoeve van collectieve verzekeringen; • Verwerkt mutaties en controleert op volledigheid van inhoudingsgegevens en af te dragen premies; • Verzamelt gegevens uit de personeels- en salarisadministratie voor bijvoorbeeld jaarverslagen.	• Groepeer en maakt informatie over vacatures, advertenties en sollicitanten overzichtelijk in overzichten; • Rubriceert sollicitatiebrieven aan de hand van primaire benoemingseisen voor de commissies en verzorgt afschrijvingen met vermelding van de afwijzingsgronden; • Reserveert accommodaties voor cursussen en zorgt voor de aanwezigheid van noodzakelijke (audiovisuele) middelen; • Zendt ingeleverde aanvraagformulieren aan behandelende instanties, verstrekt zo nodig (telefonisch) aanvullende informatie en voert hierover de standaard correspondentie; • Past regels toe betreffende vergoedingen voor overwerk, onregelmatige dienst, waarnemingsvergoedingen, tegemoetkoming in verplaatsingskosten, ziektekosten enzovoort, handelt aanvragen af en maakt standaardberekeningen; • Gaat de rechtmatigheid en juistheid van de aanvragen na door het uitvoeren van controles; • Maakt (arbeids)overeenkomsten voor indiensttreding, overplaatsing en ontslag, aanstelling in tijdelijke of vaste dienst, en toelageverlening gereed; • Controleert en/of herberekent declaraties; • Brengt mutaties aan in formatie-/bezettingsoverzichten en houdt deze actueel; • Houdt de administraties en de archieven bij.

Medewerker A schaal 2	Medewerker B schaal 3	Medewerker C schaal 4	Medewerker D schaal 5
Te bereiken resultaten: Informatieverstrekking			
		• Beantwoordt regelmatig voorkomende standaardvragen over procedures en administratieve gang van zaken, stadium van behandeling enzovoort.	• Verschafft mondeling en schriftelijk informatie aan sollicitanten over sollicitatieprocedures; • Verschafft informatie over de inhoud en deelnamevoorwaarden van opleidingen of alternatieve of aanvullende opleidingsmogelijkheden, en beoordeelt aanvragen aan de hand van de gestelde voorwaarden; • Verschafft informatie over regelingen en procedures en is behulpzaam bij het invullen van diverse aanvraag- en aanstellingsformulieren (levensloop, pensioen en wachtgeld).

VOORBEELDWERKZAAMHEDEN P&O SCHAAL 6 T/M 8

Disclaimer: in deze functiereeks wordt ervan uitgegaan dat men het voorgaande niveau volledig beheerst, alvorens werkzaamheden van het naast hogere niveau uit te voeren.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Administratieve ondersteuning en personeelszorg		
• Stelt werkgeversverklaringen op en verstrekt deze; • Controleert aangeleverde mutaties, pleegt zo nodig overleg hierover en verwerkt deze in het personeelsinformatie- en salarissysteem; • Maakt arbeidsovereenkomsten op; • Berekent salarissen of controleert de salarisinpassing van het personeel; • Verzorgt de afdracht van loonbelasting, sociale premies, pensioenbijdragen enzovoort; • Zorgt voor de toepassing en berekening van de lopende cao-afspraken, zoals taakvermindering op grond van leeftijd, toepassing van de ouderensregelingen en de levensloopregeling, ouderdomspensioen, invaliditeitspensioen, duurzame inzetbaarheid enzovoort; • Verzorgt de input van salarisgegevens, controleert de output en maakt uitputtingsoverzichten; • Draagt bij aan (langdurige) ziekte van personeelsleden, bewaakt de planning en voortgang in verband met re-integratietrajecten bij arbeidsongeschiktheid, beoordelingsprocedures, opleidingsplannen enzovoort; • Verzorgt de aanvraag van uitkeringen (ABP, UWV enzovoort); • Maakt overzichten op het gebied van vacatures/boventaligheid en mobiliteit; • Beheert de vacaturewebsite.	• Plant en organiseert introductie-, stage- en opleidingsprogramma's; • Bewaakt ontslagformaliteiten, zoals levensloop, pensioen en wachtgeld; • Beheert en onderhoudt de applicatie voor les- en taaktoedeling; • Maakt overzichten van geschikte personeelsleden op basis van kwalificaties ten behoeve van openstaande vacatures; • Verzorgt afkeuringsaanvragen op grond van WIA; • Geeft 2e lijns ondersteuning aan P&O-medewerkers op het gebied van PSA en rechtspositie; • Stelt de loonkostenbegroting op; • Voert samen met het management selectiegesprekken; • Onderhoudt contacten met het UWV, schoolmanagement en andere instanties; • Verricht vergelijkend onderzoek naar de kosten van opleidingsprogramma's en conferentieoorden; • Contracteert voor diverse opleidingen opleidingsinstituten en conferentieoorden.	• Bewaakt de vastgestelde formatiebudgetten en adviseert hierover; • Ontwikkelt voorstellen voor de inrichting van de personeels- en salarisadministratie; • Coördineert de werkzaamheden van de personeels- en salarisadministratie; • Genereert sturingsinformatie (kengetallen) voor het management en adviseert hierover.

Medewerker E schaal 6	Medewerker F schaal 7	Medewerker G schaal 8
Te bereiken resultaten: Informatieverstrekking		
- Verschaft informatie over complexere regelingen en procedures aan personeelsleden; - Verstrekt algemene informatie aan sollicitanten over functie-inhoud, sollicitatieprocedure, salaris, voortgang enzovoort; - Treedt voor de (algemene) directie en de medewerkers op als aanspreekpunt voor lopende zaken op het gebied van personeelsbeheer en verzorgt de intake van nieuwe personeelsleden; - Beheert de pool van invallers/vervangers en roept invalkrachten op; - Coördineert, bewaakt en evalueert de inzet van uitzendkrachten en stagiaires, onderhoudt contacten met uitzendbureaus, verifieert de tarieven en informeert de betreffende leidinggevende.	- Ziet toe op de uitvoering van de complexere rechtspositionele regelingen en verstrekt informatie hierover aan het management en personeelsleden; - Genereert sturingsinformatie voor het management; - Bestudeert regelingen (waaronder gevoelige rechtspositionele regelingen, zoals loonbeslag en disciplinaire straffen), beoordeelt de gevolgen ervan voor het personeel en de toepasbaarheid ervan in concrete situaties, en geeft informatie daarover aan de betreffende leidinggevenden.	- Verstrekt informatie aan het management en personeelsleden over gecompliceerde rechtspositionele aangelegenheden; - Adviseert het management bij de voorbereiding en uitvoering van het HR-/personeelsbeleid en ten aanzien van de te nemen rechtspositionele beslissingen; - Bestudeert regelingen en maakt adviesnotities voor het verdere beleidsontwikkende proces, gebaseerd op veranderende wet- en regelgeving op personeelsgebied.

DEEL IV

BEGRIPPENLIJST¹

In FUWA-VO hebben een aantal begrippen een bepaalde betekenis, die kan verschillen van de betekenis die in instellingen of in het dagelijks taalgebruik wordt gehanteerd. Daartoe is een begrippenlijst samengesteld met de meest voorkomende begrippen en de definities ervan.

¹ Voor deze begrippenlijst is gebruikgemaakt van een aantal definitielijsten die gebruikt worden binnen de verschillende FUWA systemen, denk daarbij aan FUWA- PO, FUWA-VO, FUWA-MBO en FUWA-RIJK. Het is onmogelijk om compleet te zijn, maar we hopen dat hiermee helderheid wordt gecreëerd ten aanzien van de binnen FUWA gebruikte terminologieën.

A

Aandachtsgebied	De vakdiscipline(s) of de onderwerpen waarop de taken/werkzaamheden in de functie gericht zijn.
Aansturen	Het doelgericht besturen en richting geven aan (de bedrijfsprocessen van) een organisatie/afdeling/onderzoek en het dragen van de verantwoordelijkheid voor het eindproduct.
Activiteit	Onderdeel van de werkzaamheden/taken van een functie. Onder werkzaamheden wordt hier verstaan: het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd.
Adviseren	Het op basis van eigen deskundigheid geven van een oordeel en mening betreffende een activiteit/onderwerp, om bij het vormen van een voorstel of besluit te helpen.
Afbreukrisico	De mate waarin te maken keuze(s) een onvoorspelbaar karakter hebben en dus (achteraf gezien) tot schade of een beter/slechter resultaat kan (kunnen) leiden.
Afgebakend deel van een vakgebied of beleidsterrein	Het vakgebied of het beleidsterrein is bijvoorbeeld HR. De medewerker verricht werkzaamheden bijvoorbeeld op het afgebakende deel loopbaanbeleid of verzuimbeleid.
Afgebakend werkgebied	Het vaktechnische en contactuele bereik van de werkeenheid/het werkverband heeft duidelijk te onderkennen begrenzingen.
Afweging	Het bepalen welke aspecten van toepassing zijn op basis van het uitleggen of verklaren en/of vergelijken van relevante aspecten die onderling qua zwaarte/belang verschillen.
Allesomvattende kennis	Autoriteit op een vakgebied.
Analyse of analyseren	Het ontleden van een abstractie (bijvoorbeeld een maatschappelijke ontwikkeling, een beleidsvoornemen of een realisatieprobleem) in bestanddelen, het in beeld brengen van de afzonderlijke kenmerken hiervan en het aangeven van het onderlinge verband. De analyse leidt tot het opstellen van verschillende oplossingsrichtingen met voor- en nadelen. Een analyse gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing, het adviseren hierover of het uitvoeren van een activiteit.
Assisteren	Het verlenen van assistentie/ondersteuning aan leerlingen of medewerkers.

B	
Begeleiding	Het, door kennisoverdracht en regelmatig inhoudelijk overleg, anderen in staat stellen het werk/de werkzaamheden te verrichten, uiteindelijk leidend tot zelfstandig functioneren.
Beheren van administraties	Het zorgdragen voor (een) juiste en volledige administratie(s) en het toezicht houden hierop.
Beïnvloeden (substantieel)	Het effect van de werkzaamheden is zodanig, dat bij het behalen van de resultaten de bijdrage van functiehouder een aanzienlijke rol speelt. De beïnvloeding is essentieel voor het (kunnen) realiseren van de werkzaamheden en vormt een wezenlijk onderdeel van de opdracht en/of het takenpakket.
Bekende mogelijkheden	De functiehouder kent de mogelijkheden van tevoren.
Beleid	Het geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen, aan te bereiken doelen/ resultaten en de wijze van implementatie daarvan voor een (deel van een) aandachtsgebied of werkgebied van de organisatie. Het weloverwogen streven om een gewenste situatie met bepaalde middelen en in een bepaalde tijdsvolgorde te bereiken.
Beleidsadvies	Een advies gericht op het ontwikkelen, vormgeven, wijzigen of implementeren van beleid.
Beleidslijn	De wijze waarop en de weg waarlangs een beleid moet worden verwezenlijkt met behulp van instrumenten, zoals procedures of wet- en regelgeving.
Beleidsnotitie	Een beleidsnotitie is een document waarin een organisatie/afdeling een bepaald beleid uiteenzet en dat is vastgesteld. Een beleidsnotitie kan voor een bepaalde periode gelden en kan in principe eenvoudig worden gewijzigd of aangevuld.
Beleidsondersteunende/beleids- voorbereidende werkzaamheden/ kernactiviteiten	Het voor het beleidsproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten en/of het leveren van bijdragen aan het beleidsproces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het optimaliseren/ontwikkelen van methoden en technieken.
Beleidsontwikkelingen	Ontwikkelingen in het beleid die van belang zijn voor (het functioneren van) de organisatie.

Beleidsontwikkellende werkzaamheden/ kernactiviteiten	Het vanuit de feitelijke realiteit of een conceptueel model, dan wel op basis van geaggregeerde informatie, formuleren van probleemstellingen, het creatieve proces van het formuleren van doelen, het zoeken naar of het ontwikkelen van instrumenten, en het bepalen van de noodzakelijke activiteiten.
Beleidsvoorstel	Een plan (van aanpak), opgeschreven in een voorstel dat nog moet worden bekrachtigd, aangenomen of goedgekeurd.
Beleids-/werkterrein (verschillende varianten)	• Breed beleids-/werkterrein: het beleids-/werkterrein dat alle onderdelen en specialismen omvat en minder duidelijk is begrensd. • Specifiek beleids-/werkterrein: een onderdeel van het brede beleids-/werkterrein waarvoor specialistische deskundigheid nodig is. • Afgebakend werkterrein: (in meer of mindere mate) op zichzelf staand onderdeel van het brede werkterrein.
Beoordelen/beoordeling	Het op basis van waarneming bepalen of het beoordeelde aan – vooraf bekende – vereisten voldoet. Een beoordeling gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.
Bepalend voor de organisatie als geheel	Van doorslaggevende invloed op de continuïteit en het succesvol opereren van een stichting of uitvoerings-, onderzoeks-, of toezichtorganisatie of de bedrijfsvoering of grootschalige maatschappelijke en/of politiek- bestuurlijke programma's.
Besluitvormingsproces	Een reeks opeenvolgende, inhoudelijk met elkaar samenhangende beslissingen, die elkaar onderling (kunnen) beïnvloeden en resulteren in een te nemen uiteindelijke beslissing.
Bestuurder	De formeel eindverantwoordelijke van de stichting die op basis van de statuten en wetgeving (WVO) deze rol heeft.
Bestuurlijke verhoudingen	Bij bestuurlijke verhoudingen wordt zowel binnen als buiten de organisatie rekening gehouden met de verhouding van de afdeling/de school binnen het bestuur/de stichting als ook daarbuiten.

Breed maatschappelijk aandachtsgebied	Het werkterrein van een organisatie of het werkterrein van een omvangrijke, complexe uitvoerings-, onderzoeks- of toezichtorganisatie. Het kan ook een bepalend deel op het gebied van de bedrijfsvoering betreffen. Omvangrijke, complexe uitvoerings-, onderzoeks- of toezichtorganisatie: een organisatie met een complexe uitvoerings- of toezichtproblematiek of onderzoekproblematiek, een heterogeen samengesteld takenpakket en een politiek/maatschappelijk gevoelig aandachtgebied.
Breed vakgebied	Het vakgebied heeft betrekking op één terrein dat een minder duidelijk te onderkennen begrenzing kent.
C	
Commerciële setting	Een werkomgeving waarin interactie is met organisaties die winst nastreven. Bijvoorbeeld interactie met leveranciers van goederen en diensten.
Complex	Samengestelde, ingewikkelde inhoudelijke of procesmatige problematiek. Een proces of samenstel van activiteiten met veel (onbekende) variabelen, komend uit veel verschillende informatiebronnen, langs veel verschillende methodieken of met ingewikkelde apparatuur, binnen minder duidelijke kaders en met een nog niet duidelijk gedefinieerd doel. De complexiteit van het werk heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk, de ingewikkeldheid van de onderwerpen of zaken die behandeld moeten worden, en de aard en omvang van de problemen die zich bij de werkuitvoering kunnen voordoen. De toevoeging complex wordt gebruikt in vergelijkende zin binnen een functiegroep. Kernactiviteiten op een bepaald werkterrein worden als meer complex gezien ten opzichte van kernactiviteiten op het werkterrein van de naast lagere functie binnen een functiegroep. Complexiteitsaanduiding is dan ook altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt niets over de complexiteit in absolute zin.
Complexiteit van een vereniging, stichting of instelling	Onder complex wordt verstaan een instelling, vereniging of stichting met een verscheidenheid aan schoolsoorten (bijvoorbeeld naast het voortgezet onderwijs ook basisonderwijs, so en/of vso) en onderwijsconcepten.
Concept	Een voorlopige formulering of een eerste ontwerp/schets van wet- en regelgeving, een beleidsvoornemen, een procedure of een (technisch) ontwerp.
Concreet	Specifiek, duidelijk en feitelijk geformuleerd en/of vastgelegd.

Controleren	Erop toezien dat een besluit, activiteit of programma, rekening houdend met de vereiste kwaliteit van het te leveren eindproduct, wordt uitgevoerd overeenkomstig de afgesproken resultaatgebieden.
Coördineren (aansturen)	Het operationeel coachen en begeleiden van medewerkers bij het uitoefenen van de werkzaamheden. Het in samenhang brengen van door anderen uit te voeren, dan wel uitgevoerd werk, met het oog op de verstrekte opdracht/het beoogde resultaat.
Coördinerende werkzaamheden	Zorg dragen voor de aansluiting tussen voorstellen, plannen of activiteiten van meerdere eenheden/ werkprocessen, en na overleg met deze eenheden aanpassen van de afzonderlijke voorstellen, plannen en activiteiten/werkprocessen.
Curriculum	Bestaat uit het geheel van vakken, de vakinhoud, en de pedagogische en didactische methoden voor een opleiding.
Curriculum ontwikkeling	Het ontwikkelen van een curriculum voor een volledige opleiding, de bovenbouw of de onderbouw in het voortgezet (speciaal) onderwijs. Een curriculumontwikkeling is per definitie meerjarig.
D	
Deelproduct	Een gerealiseerd deel van een eindproduct. Onder eindproduct wordt hier verstaan: een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van een werkeenheid.
Deelresultaat	Een gerealiseerd deel van een eindresultaat.
Diepgaande kennis	Kennis van (ook nieuwe) methoden, technieken en processen binnen een bepaald vakgebied, en vertaling daarvan naar de praktische toepassing op basis van verder ontwikkelde vaktechnische scholing en/of ervaring.
Diepgaande gespecialiseerde kennis	Gerijpte en gedegen vaktechnische kennis, meerjarige ervaring, alsmede begrip van theoretische beginselen en samenhangen binnen het vakgebied.
Draagvlak verwerven	Het creëren van acceptatie voor de ontwikkeling en invoering van een nieuw idee of nieuwe aanpak in een omgeving die zich kenmerkt door belangentegenstellingen.

E	
Eenduidige factoren	Afzonderlijke, niet voor interpretatie vatbare, aspecten die betrekking hebben op het werk.
Éénpitter	Onder een éénpitter wordt verstaan een instelling, vereniging of stichting bestaande uit één school, waaraan door een directeur of directeur-bestuurder leiding wordt gegeven.
Eenvoudig	Situaties waarbij het aantal te maken keuzes zeer beperkt is en zeer regelmatig terugkeert. De gevolgen van de gemaakte keuzes zijn voorspelbaar.
Eenheid	Een onderdeel van een groter geheel. Denk aan een team binnen een school, de havo binnen de scholengemeenschap of het team PSA binnen de afdeling financiën.
Eindproduct/eindresultaat	Een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van de werkeenheid/een werkverband.
Evenementen	Bij kleinschalige evenementen gaat het om evenementen op college-, afdelings- of teamniveau, die periodiek (jaarlijks) terugkomen. Bij complexe evenementen gaat het om evenementen die 'nieuw' zijn op college- of afdelingsniveau. Bij grootschalige evenementen gaat het om evenementen op organisatiebreed niveau, met een innovatief karakter.
F	
Formele managementbevoegdheden	Bevoegdheden die horen bij een hiërarchisch leidinggevende en resultaatverantwoordelijke lijnmanager.
Functie	Het geheel van onderling samenhangende verantwoordelijkheden en activiteiten, die door een persoon worden uitgeoefend en die gericht zijn op het realiseren van een bepaald doel of bepaalde bijdrage.
Functieverbreiding versus functieverzwaring	Er is sprake van functieverbreiding als er meer taken worden toegevoegd van eenzelfde niveau. Van functieverzwaring is er sprake als de taken zwaarder worden, doordat bijvoorbeeld meer taken van een hoger functieniveau worden uitgevoerd.
Functioneel (aansturen)	Het inhoudelijk coachen, begeleiden en aansturen van medewerkers bij het uitoefenen van de werkzaamheden zonder een hiërarchische verantwoordelijkheid.

G	
Generiek functiegebouw	Een generiek functiegebouw bestaat uit generieke functiefamilies of functiereeksen. Bij generieke functiefamilies staan processen binnen een organisatie centraal, bijvoorbeeld het beleidsproces. Bij generieke functiereeksen worden functies van dezelfde aard (bijvoorbeeld advisering) geclusterd in een reeks. Bij het ontwikkelen van een generiek functiegebouw wordt gekeken naar overeenkomsten in functies los van de organisatorische positie en het vakgebied. Een generiek functiegebouw heeft een aantal voordelen, onder andere: • Het biedt meer ruimte voor leidinggevers om werknemers flexibel en breder in te zetten; • Het geeft minder beheersmatige lasten bij het bijhouden van het functiegebouw.
Gespecialiseerde theoretische kennis van een vakgebied	Kennis en deskundigheid, gebaseerd op theorie en ervaring en volledige beheersing van het vakgebied, waarbij creatief met het vakgebied moet worden omgegaan.
Gevarieerde werkzaamheden	Gevarieerde werkzaamheden verwijzen naar een werkomgeving waarin een breed scala aan taken, verantwoordelijkheden en activiteiten wordt uitgevoerd. Het houdt in dat een werknemer regelmatig betrokken is bij verschillende soorten taken en dat er weinig herhaling of monotonie is in het dagelijkse werk.
Gevoelige besluiten	Voor diverse groepen/individuen spelende kwesties, waarvoor geen overeenstemming bestaat en die emoties kunnen oproepen.
Globaal	Redelijk oppervlakkig, zonder (direct) effect op de inhoud van het werk.
Grotere groep leerlingen versus kleine groep leerlingen	Bij een kleine groep leerlingen wordt in de regel uitgegaan van 5 leerlingen. Een grotere groep kent veelal een aantal van 8 leerlingen of meer.

Grootte van instellingen, verenigingen of stichtingen uitgedrukt in het aantal leerlingen	• Klein: doorgaans tot 2.000 leerlingen • Middelgroot: doorgaans van 2.000 tot 5.000 leerlingen • Groot: doorgaans van 5.000 tot 10.000 leerlingen • Zeer groot: doorgaans vanaf 10.000 leerlingen Deze indelingsklasse loopt niet synchroon met de WNT-complexiteitspunten (deze heeft betrekking op bestuurders), maar is hier wel op gebaseerd.
I	
Implementeren	Het op basis van plan en/of beleid invoeren van denkpatronen en methodieken of apparatuur.
Ingrijpende ontwikkelingen	Ontwikkelingen met grote en verreikende consequenties.
Inhoudelijke ondersteuning	Het betreft inhoudelijke ondersteuning wanneer de functiehouder een inhoudelijke bijdrage levert aan een proces of een project. Dit vereist inhoudelijke kennis van het onderwerp, het inschatten van belangen en prioriteiten, het leggen van verbanden en het afwegen van consequenties. Bijvoorbeeld door het schrijven van een conceptnotitie, het (inhoudelijk) samenstellen van een voorlichtingsbijeenkomst enzovoort.
Innovatief	Een product of dienst is innovatief als het vernieuwend of grensverleggend is. Bij innovatie gaat het erom producten en diensten op een betere en effectievere wijze aan te pakken.
Initiëren	Het in gang zetten op basis van een nieuw idee of visie.
Instructies	Gedetailleerde aanwijzingen over werkwijze, veelal mondeling, maar ook schriftelijk.
Integraal	Een geïntegreerd eindproduct, waarin de samenhang en afstemming tussen diverse kennisgebieden/disciplines is/wordt gerealiseerd.
Integraal werkterrein	Bij de uitvoering van de werkzaamheden worden verschillende aandachtsgebieden en disciplines geïntegreerd. De beslissingen die de functiehouder neemt, hebben invloed op aanverwante disciplines. Integrale werkzaamheden komen voor in situaties waarin de inhoudelijke beslissingen niet meer als op zichzelf staande beslissingen kunnen worden benoemd en waarin interpretatie van een verwevenheid van niet duidelijk omliggende keuzefactoren nodig is om tot de inhoudelijke beslissingen te komen.

Integrale beleidsontwikkeling	Integrale beleidsontwikkeling gaat over het kijken naar de samenhang tussen verschillende onderwerpen en het afwegen van verschillende perspectieven en belangen, alvorens het beleid te formuleren.
Integrale managementfuncties	Functies waarbij de eindverantwoordelijkheid is belegd voor de primaire processen (inclusief de strategie-bepaling van de organisatie) en de realisatie van de producten/diensten van een organisatie en tevens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de PIOFACH-taken (de bedrijfsvoeringstaken).
Interpretatie of interpreteren	Het uitleggen of verklaren van wat wordt waargenomen of is vastgelegd (situaties, regelgeving, procedures en/of processen). Een interpretatie gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.
Inventief	Het vindingrijk toepassen van bestaande kennis en ervaring.
K	
Kaders	Alle voorwaarden (regels, opdrachten, richtlijnen, voorschriften) waarbinnen activiteiten worden uitgevoerd.
Kansen	Iets dat mogelijkheden biedt om het resultaat/de doelen/strategie (beter) te bereiken.
Kennis	Bij kennis gaat het om de soort kennis (bijvoorbeeld meer praktisch gericht of theoretisch) en de mate van diepgang ervan, die noodzakelijk is voor een normale vervulling van de functie. Het gaat niet om de gevolgde opleidingen, cursussen of diplomabezit.
Kennisgebied	De (disciplinegerichte) behandeling van onderwerpen waarvoor de nodige (vak)inhoudelijke kennis en/of oriëntatie op een bepaald niveau vereist is.

Keten	Alle partijen die bijdragen aan de realisatie van het gewenste resultaat/de doelen/strategie.
Keuzefactoren	De afzonderlijke aspecten die tegen elkaar moeten worden afgewogen bij het maken van een keuze/keuzes.
Kleine groep leerlingen (versus grote groep leerlingen)	Bij een kleine groep leerlingen wordt in de regel uitgegaan van 5 leerlingen. Een grotere groep leerlingen kent veelal een aantal van 8 leerlingen of meer.
L	
Leidinggeven	Onder leidinggeven wordt verstaan de structurele en hiërarchische aansturing van medewerkers waarbij de gehele personeelszorg (werving, selectie, benoeming en beoordeling, begeleiding en toepassing rechtspositie) tot de verantwoordelijkheid behoort.
M	
Maatschappelijk zichtbaar	De missie, visie en strategie van het eigen organisatieonderdeel en de organisatie worden helder en begrijpelijk in- en extern uitgedragen en zijn verbonden met de maatschappelijke opgave.
Managementfuncties richtlijn in relatie tot complexiteit	Door het laten vervallen van de leerlingenaantallen in FUWA-VO is een richtlijn opgesteld hoe omgegaan kan worden met de 'complexiteit' in relatie tot de inschaling (zie ook het handboek FUWA-VO 2023-2024 voor experts): • complexiteit van de organisatie (denk aan aantal opleidingen/ onderwijssoorten/ scholen enzovoort) en de inrichting van de organisatie, grootte van de groepen, aantal teams; • de mate van verantwoordelijkheid; • grootstedelijke wijken en problematieken; • ouders die zich niet uit kunnen drukken (analfabeten); • doelgroepen zelf die in de school voorkomen, de populatie; • inclusief de gevaren/incidenten die zich voor kunnen doen; • enzovoort.
Mede	De werkzaamheden die door de medewerker worden verricht, zijn een onderdeel van een groter geheel. Er wordt samengewerkt. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het gedeelte van de taken dat aan hem/ haar is toebedeeld. Het integreren van de verschillende onderdelen ligt bij een andere medewerker binnen de organisatie.

Model	Een veelal schetsmatige nabootsing of weergave van de (beoogde) werkelijkheid. Een model wordt veelal gebruikt om richting te geven aan de ontwikkeling van beleid, een (technische) uitvoering of een (technisch) ontwerp.
Multidisciplinair	Het uitwisselen van kennis en ervaring met andere werkterreinen of vakdisciplines en het integreren van de uitkomsten in het eigen werk.
O	
Ondersteunen	Organisatorisch, logistiek, procesmatig en/of inhoudelijk bijdragen aan het realiseren van een resultaat onder regie van anderen, door het uitvoeren van activiteiten.
Onderzoek	Het formuleren en/of toetsen van vooronderstelling(en) op juistheid, bruikbaarheid en toepasbaarheid door analyse van de problematiek en het bieden van passende uitkomsten.
Onderzoek ondersteunende werkzaamheden/ Onderzoek ondersteuning	Het verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten voor het onderzoeksproces, dan wel het leveren van bijdragen aan het onderzoeksproces, door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het optimaliseren/ontwikkelen van methoden en technieken.
Operationeel	Uitvoerend, gericht op het gestelde doel/resultaat. Doelgerichtheid, doelmatigheid en gebruiks- en publiek-gerichtheid van de op uitvoering gerichte taken en kernactiviteiten voor de middellange en korte termijn.
Operationele beslissingen	Beslissingen die bij het verrichten van de werkzaamheden worden genomen, passend binnen de gestelde korte termijn doelen.
Opgave	Het bestaansrecht van een organisatie: de, op basis van ontwikkelingen, gewenste doelrealisatie van de afdeling/de organisatie.
Organiseren	Het zorgdragen voor de voortgang, door prioriteit en werkwijze aan te passen aan de omgeving (bijvoorbeeld veranderingen in de omgeving of procedures).

Oriëntatie	Zich bewust zijn van de samenhang tussen het eigen werk en andere vakgebieden/organisatieonderdelen.
Outcome	Een outcome is het effect dat ontstaat als gevolg van hetgeen je hebt gecreëerd.
Output	Output is hetgeen dat wordt opgeleverd als gevolg van het uitvoeren van een initiatief of de verrichte werkzaamheden.
P	
PIOFACH-taken	Taken op het gebied van Personeel, ICT, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting. Hiermee worden vaak alle vakgebieden aangeduid die ook in een staf kunnen voorkomen.
Primair beleidsterrein	Het maatschappelijk en/of politiek relevante werk- of aandachtsgebied van de organisatie/het onderzoek/de afdeling.
Project	Een menselijke inspanning, die een geheel van onderscheidbare activiteiten omvat, verandering tot stand brengt, samengestelde doelstellingen en doeleinden heeft, uniek is, beperkt is in tijd en reikwijdte, en de inzet vergt van een verscheidenheid aan mensen, met verschillende vaardigheden, verantwoordelijkheden en bekwaamheden.
Programma	Een samenstel van projecten/activiteiten, met onderlinge verbanden en beïnvloeding, of een samenhangend geheel aan processen en/of thema's en/of kennis- en aandachtsgebieden, dat binnen een vastgestelde tijd tot een resultaat moet leiden.
R	
Regelen	Het zorgdragen voor de voortgang door het werk aan te passen aan wat nodig is voor die voortgang.
Regio	Onder regio wordt verstaan een grote stad, een stad, of een verspreidingsgebied van meerdere locaties en/of wijken, een stad met enkele omringende gemeenten of een aantal kleinere gemeenten, zoals voorkomt in de regionale indeling van de samenwerkingsverbanden of een regio van vergelijkbare indeling/omvang.

Regisseren	De regie voeren: voorbereiden van, zorgen voor, sturen van en toezien op de (kwaliteit en voortgang van) door anderen uit te voeren werkzaamheden dan wel van processen.
Resultaten	Gerealiseerde output of outcome.
Richtinggevend (beïnvloeden)	Het zodanig beïnvloeden en/of adviseren van politieke, ambtelijke of maatschappelijke partijen/ bestuurders, dat hun (strategische) keuzes daardoor zwaarwegend worden bepaald.
Richtlijnen	Schriftelijke aanwijzingen over werkwijzen, meestal duidend op verplichtingen bij het werken.
Routinematige/dagelijkse beslissingen	Beslissingen die in de dagelijkse praktijk bij de uitvoering van de werkzaamheden worden genomen en die naar aard en inhoud overwegend hetzelfde zijn. Binnen een korte periode terugkerend, identiek werk dat dezelfde handelingen vraagt. Het uitvoeren van kernactiviteiten door middel van door gewoonte verkregen vaardigheden.
S	
Samenhangende factoren	Factoren die op aspecten naar aard en inhoud samenhang vertonen en elkaar beïnvloeden.
Specialistische adviezen, diensten, producten	Adviezen, diensten, producten die vragen, op theorie en ervaring en volledige beheersing van het vakgebied berustende- deskundigheid worden ingebracht en waarbij creatief met het vakgebied moet worden omgegaan.
Standaard project	Een gangbaar project dat in elke organisatie voor kan komen, denk aan werkbelasting, en daarmee niet specifiek is voor de betreffende instelling en niet direct afgeleid van de strategische koers.
Sterk gevarieerd	Er is een grote diversiteit binnen het vakgebied, waarbij steeds in moet worden gespeeld op veranderingen en het switchen in de werkzaamheden.
Strategie	Het bepalen van de doelen van een organisatie en het geheel van samenhangende keuzes met betrekking tot de inzet van middelen en werkzaamheden om die doelen te realiseren. Een integrale visie op de te volgen koers (van de organisatie of van een bepaald vakgebied) op de lange termijn, gebaseerd op een visie op de positionering van de organisatie/vakgebied, waarin alle aspecten van de bedrijfsvoering zijn opgenomen.

Strategisch (beleid)	De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde langetermijnvisie op de (realisatie van de) te bereiken langetermijnresultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.
Strategische beleidslijnen	De wijze waarop en de weg waarlangs het strategische beleid van de organisatie moet worden verwezenlijkt.
Strategische beslissingen	Beslissingen die bij het richten van de organisatie en bij het inrichten en verrichten van de werkzaamheden worden genomen, bepalend voor de langetermijndoelen.
Strategische doelen/doelstellingen	De nagestreefde langetermijndoelen van de organisatie, richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.
T	
Taakstelling	De aan de werkeenheid toegekende opdracht om bepaalde werkzaamheden te verrichten.
Tactisch	De nadere invulling, uitwerking en realisering van de doelstellingen, zoals deze direct zijn afgeleid van het strategisch beleid en/of daarvan een belangrijk onderbouwend bestanddeel uitmaken. Tactisch heeft een minder langetermijnkarakter dan bij strategisch het geval is (middellange termijn), kent een minder breed karakter (veelal op een vakgebied toegesneden), kent veelal een concretere invulling en is een afgeleide van de reeds geformuleerde strategie. Invulling geven aan het geheel van de organiserende en structurerende taken. Dit betreft de inrichting, kwaliteit en voortgang van beleidsmatige processen, alsmede de efficiëntie en effectiviteit daarvan op de middellange termijn.
Tactische beslissingen	Beslissingen die bij het inrichten en verrichten van de werkzaamheden worden genomen, passend binnen de gestelde middellangetermijndoelen.
(Technisch) ontwerpondersteunende werkzaamheden	Het voor het technisch ontwerpproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten, dan wel het leveren van bijdragen aan het proces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen/optimaliseren van methoden en technieken.

Technisch/wetenschappelijk onderzoek	Het verrichten van fundamenteel of toepassingsgericht onderzoek, inclusief het publiceren van onderzoeksresultaten, naar theoretische grondslagen, maatschappelijke verschijnselen en vraagstukken, en technologische ontwikkelingen, dan wel het verrichten van werkzaamheden op het gebied van het technisch ontwerp.
Tegengestelde belangen	Partijen die onderling strijdige doelen/belangen hebben.
Termijn	Er is sprake van: • een zeer korte termijn: binnen 3 maanden • een korte termijn: binnen een jaar • een lange termijn: langer dan een jaar In dit laatste geval wordt ook wel gesproken over een meerjarentermijn.
U	
Uitdagende groepen	Groepen waarbij weerstand kan worden ondervonden of agressie kan plaatsvinden naar de functiehouder: het kan ook gaan om groepen met een diverse samenstelling (achtergrond en/ of opleidingsniveaus) en/of om sociaal zwakkere groepen.
Uiteenlopende factoren	Factoren die op afzonderlijke aspecten naar aard en inhoud verschillen.
Uitvoerend	Het daadwerkelijk uitvoering geven aan opdrachten, regels, richtlijnen en/of instructies door concrete activiteiten.
V	
Vaardigheid	Bij vaardigheid gaat het om de vaardigheden die noodzakelijk zijn voor een normale vervulling van de functie, bijvoorbeeld organiserende vaardigheden. Het gaat daarbij niet om competenties of het gedrag dat nodig is voor de functie ('hoe' de functie wordt uitgevoerd), maar om het 'wat'.
Vakgebied	Een vakgebied is een terrein van beroepsmatig toegepaste kennis en vaardigheden met mogelijkheid tot specialisatie.

Vakkennis	Kennis gericht op de uitvoering van praktische methoden, technieken, werkwijzen, processen en procedures op basis van vaktechnische scholing en/of ervaring.
Vakspecialistisch	Werk waarvoor veel kennis, ervaring en verdieping op een deel van het vakgebied wordt gevraagd.
Vaktechnisch	Uitvoerend werk dat theoretische kennis vraagt op basis van opleiding en ervaring binnen richtlijnen.
Verantwoordelijkheid	De verantwoordelijkheid impliceert dat de functiehouder de verplichting heeft om de taak uit te voeren, waarbij verantwoording moet worden afgelegd in de hiërarchische lijn. Bij verschil van mening wordt de doorslaggevende beslissing genomen door de functiehouder die eindverantwoordelijk is.
Verschillende belangen en opvattingen	Divers gerichte doelstellingen van partijen die daarvoor verschillende afwegingen/voorwaarden hanteren, maar wel een gemeenschappelijk resultaat willen bereiken.
Verstrekkende consequenties	Gevolgen voor werkverbanden en/of derden die naar omvang, reikwijdte en/ of impact ingrijpend zijn.
W	
Werkinstructies	Strikte – veelal schriftelijke – regels en handleidingen voor de (wijze van) uitvoering van het werk.
Werkprocessen	Het totaal van stappen dat wordt doorlopen om van initiatieven tot producten/resultaten te komen.
Werkterrein	Het vakgerichte en contactuele bereik van de werkeenheid, waarbij het gaat om het geheel aan (vak)disciplines en onderwerpen dat zich richt op een (breed) maatschappelijke, technische, beheersmatige en/of andere problematiek. Bij een afgebakend werkterrein heeft het vaktechnische en contactuele bereik van de werkeenheid duidelijk te onderkennen begrenzingen.

Werkverband	Een (samenwerkings)verband gericht op de realisatie van gezamenlijke resultaten/doelen, werkprocessen en voor derden (bijvoorbeeld klanten, leerlingen, andere instellingen).
Werkzaamheden	Het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd. Onder activiteit wordt hier verstaan: onderdeel van de werkzaamheden van een functie.
Z	
Zelfstandig	Het op algemene aanwijzingen zorgen voor de planning, voortgang en kwaliteit van het werk, zonder bemoeienis van, maar wel in samenwerking met anderen.
Zichtbaar	Het effect is herkenbaar binnen de verschillende werkverbanden en werkprocessen en, herleidbaar naar de bijdrage(n) van de functiehouders.
Zorg	De werkzaamheden die in het kader van 'zorg' plaatsvinden, hebben tot doel leerlingen die om een of andere reden extra ondersteuning nodig hebben om hun opleiding tot een goed einde te brengen, te ondersteunen. Om van de zorg gebruik te kunnen maken, heeft de leerling veelal enige vorm van indicatie nodig. Dat kan een formele indicatie zijn, waarbij bijvoorbeeld het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs of een specialistisch expert is betrokken. Het kan ook meer informeel zijn, wanneer een docent of mentor zich zorgen maakt over een leerling en daarom extra ondersteuning in bijvoorbeeld de vorm van remedial teaching vraagt.

COLOFON

Dit is een uitgave van de VO-raad en vakbonden betrokken bij de CAO VO
2e druk, 2014
3e druk, 2024

Samenstelling 2e druk, 2014:

J.A. (Hans) Overduin (auteur)
drs. I.J. (Iris) Peek-Haas (co-auteur), Leeuwendaal
drs. M.M. (Maaïke) Rutten MMC (co-auteur), Leeuwendaal

Samenstelling 3e druk, 2024:

drs. A.L. (Angelica) Bus (auteur), Bio-interimadvies
P.W. (Petra) van Iperen BBA (auteur), VanIperenAdvies

In de derde druk is voortgeborduurd op de tweede druk, alleen zijn voor de leesbaarheid een aantal hoofdstukken omgedraaid.

Aan de inhoud van dit handboek kunnen geen rechten worden ontleend.