



Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

Inleiding

Een schooldirecteur heeft een belangrijke rol in de school. Uit onderzoek blijkt dat scholen die goed onderwijs bieden vaak een kwalitatief goede directeur hebben. Er wordt veel van directeuren gevraagd door ouders, leerlingen, leraren en overig personeel, het schoolbestuur en andere partijen, maar ook van de maatschappij. De onderwijswereld is steeds in beweging en schooldirecteuren moeten steeds vaker verder vooruit kijken om aan de ontwikkelingen het hoofd te bieden. Het werk is complexer geworden en vraagt andere dingen van de directeuren. Tijd voor actualisatie van de functiebeschrijvingen.

De cao-tafel heeft een nieuwe set van voorbeeldfuncties laten ontwikkelen. Deze voorbeeldfuncties zijn tot stand gekomen na gesprekken met schooldirecteuren en bestuurders uit de praktijk, maar dekken natuurlijk niet alle situaties die zich in de praktijk voordoen. De voorbeeldfuncties zijn een hulpmiddel voor de functievorming en voor de functiewaardering en kunnen worden gebruikt voor de gedachtevorming daarover.

Het ontwerpen en beschrijven van een functie vereist maatwerk. Vaak zal gebruik gemaakt worden van de voorbeeldfuncties als basismateriaal en voor de functiewaardering. Echter in de functiebeschrijving zal de eigenheid van de organisatie, de eigen organisatiestructuur, taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tot uitdrukking moeten worden gebracht.

In deze toelichting wordt het gebruik van de functies en functiereeksen uitgelegd en er worden voorbeelden gegeven van directeursfuncties in relatie tot besturings- en organisatiemodellen. De voorbeeldfuncties hebben uitsluitend betrekking op schooldirecteuren en adjunct-directeuren en niet op de functie van statutair benoemde bestuurder of directeur-bestuurder.

Het gaat om de volgende voorbeeldfuncties en functiereeksen:

- Functiereeks schooldirecteur
- Functiereeks directeur van een éénpitter
- Functiereeks adjunct-directeur
- Functiereeks directeur integraal kindcentrum (IKC)
- Functie directeur samenwerkingsverband
- Functie bovenschools directeur

Toelichting op de functies

De schoolgrootte en schoolsoort als bepalende factoren voor de inschaling is losgelaten. Een schooldirecteur wordt ingeschaald op basis van zijn functie-inhoud: zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de praktijk is doorgaans wel een samenhang aanwezig tussen functie-inhoud, complexiteit en de omvang van de school of scholen waaraan leiding wordt gegeven.

De keuze voor de inhoud van de functie van de directeur berust bij het schoolbestuur. Het bestuur bepaalt de opdracht, het opgedragen werk, de zwaarte van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken en de vraag of zaken substantieel en structureel van aard zijn. De Onderwijsraad heeft zich al eerder uitgelaten over de gewenste professionalisering van de directeuren en de gewenste ruimte die de directeuren zouden moeten krijgen om hun onderwijsteam te kunnen leiden en de school te kunnen vertegenwoordigen. Dit sluit ook aan bij de ontwikkelingen die vorig jaar hebben geleid tot een nieuwe indeling voor de lerarenfuncties.



Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

Functiereeks schooldirecteur primair onderwijs

Het gaat in deze reeks om de volgende functies:

- schooldirecteur D11
- schooldirecteur D12
- schooldirecteur D13

De functiereeks loopt op van een directeur D11 op operationeel (beleidsontwikkeland) niveau, naar een directeur D12 op tactisch (meerjarenbeleid/visie) niveau, tot een directeur D13 die raakt aan de strategie (zoals het verdedigen/uitdragen van de visie/standpunten van de school/instelling in de regio).

Van een schooldirecteur op directeursalarisschaal 12 niveau wordt verwacht dat hij integraal leiding¹ geeft aan de school en structureel bezig is met het ontwikkelen van een meerjarenvisie of meerjarenbeleid en de daarbij behorende besluiten neemt. Heeft het schoolbestuur of de bovenschoolse manager de zwaardere beleidstaken niet gedelegeerd aan de desbetreffende directeur, dan wordt de functie gewaardeerd op directeursalarisschaal 11, ongeacht het leerlingenaantal, de schoolsoort en de schoolgrootte.

Een directeur voor speciaal onderwijs zal vanwege de complexiteit van de instelling al snel minimaal op directeursalarisschaal 12 worden gewaardeerd, hoewel deze school relatief minder leerlingen heeft dan een basisschool. De desbetreffende directeur geeft wel leiding aan meer fte's in verhouding tot het aantal leerlingen en heeft vaak een grotere complexiteit in de werkzaamheden als het gaat om het tot stand brengen van arrangementen voor de leerlingen waar hij mee te maken heeft. Ook hier geldt overigens dat de directeur zwaardere beleidstaken in zijn takenpakket moet hebben.

Bij directeuren in directeursalarisschaal 13 gaat het om het leidinggeven aan scholen in een meer complexe omgeving. Van schooldirecteuren op dit niveau mag verwacht worden dat zij mandaat hebben van hun bestuur om bij belangrijke contacten zoals passend onderwijs in de regio, meerdere gemeenten of een grote gemeente, de belangen van de school te behartigen, uit te dragen en te verdedigen. De schooldirecteur moet daarbij in staat zijn zowel intern als extern voldoende draagvlak te creëren.

Voor een directeur in het speciaal onderwijs, en zeker het speciaal voortgezet onderwijs, geldt dat eerder tot een indeling in directeursalarisschaal 13 gekomen wordt. Dat heeft er mee te maken dat deze directeuren vaak een groter verspreidingsgebied moeten bedienen waarbij vraag en aanbod in een regio, stad of in een groot stadsdeel van één van de grote steden op elkaar afgestemd moeten worden met de scholen in dat gebied en het samenwerkingsverband of met meerdere samenwerkingsverbanden. Ook wordt leiding gegeven aan een multidisciplinair team.

Bij de waardering van een functie op dit niveau is het van belang dat het uitdragen en verdedigen van beleid en het verwerven van draagvlak daarvoor plaatsvindt in een groot regionaal gebied (of grootstedelijk of in een groot stadsdeel van één van de grote steden). Het gaat daarbij dus om contacten in een complexe situatie. Andere directeuren zullen deze taken ook wel uitvoeren maar

¹ Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor het operationele management, de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering én het leidinggeven. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school (onder meer opstellen en bewaken van de schoolbegroting).



Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

dan op wijk of buurtniveau of in een kleinere gemeente. Dat is niet voldoende om tot een inpassing te komen in directeursalarisschaal 13. Ook de vaardigheden benodigd voor het uitoefenen van deze contacten en de dynamiek van de functie die hier voor nodig is, moeten aan dezelfde hoge eisen voldoen. En dat is het essentiële onderscheid met een functie op directeursalarisschaal 12 niveau.

Een schooldirecteur op directeursalarisschaal 14 niveau kan een enkele keer voorkomen maar dan gaat het om een bovenschools of regiodirecteur van een grote stichting of vereniging waarbij deze een belangrijke strategische positie heeft op het niveau van de stichting of vereniging. Dan hoort daarbij ook een breed mandaat om namens het bestuur in de regio op te kunnen treden en de belangen uit te dragen.

Verder kan de gekozen organisatiestructuur van grote invloed zijn op de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren. Bij een College van Bestuur met een grote en sterke centrale staf kan de beleidsvrije ruimte voor de directeur minder zijn dan bij een College van Bestuur met een kleine staf. Als tussen het College van Bestuur en de directeuren een bovenschools management is geplaatst, kan de speelruimte van de schooldirecteur klein zijn. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen in een organisatie maar één keer worden uitgedeeld. Naarmate er meer managementlagen in een organisatie aanwezig zijn, is er in de regel minder beleidsvrije ruimte voor de directie.

Daarbij kan de rol van de staf verschillen. In sommige gevallen bepaalt de staf het beleid en is de schooldirecteur volgend. In andere situatie is de rol van de staf ondersteunend en adviserend en is de directeur verantwoordelijk voor de besluitvorming.

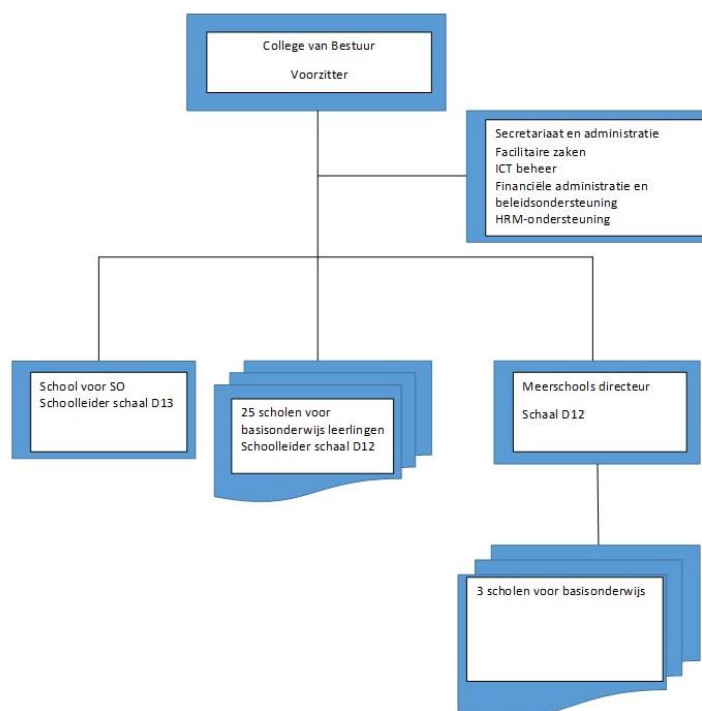
Enkele voorbeelden:

Voorbeeld 1

Organisatiekenmerken:

- Grote scholengroep met circa 30 scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs.
- College van Bestuur.
- Dienstverlenende staf (staf staat ten dienste van College van Bestuur en directeuren).
- De directeuren worden geacht zelf schoolbeleid en visie te ontwikkelen en voorstellen in te dienen en mee te denken met het beleid voor de gehele scholengroep.
- De directeur Speciaal Onderwijs voert ook overleg met ketenpartners in de omgeving en behartigt daarbij de belangen van het speciaal onderwijs bijvoorbeeld in het samenwerkingsverband.

Organisatie- en functiestructuur:



College van Bestuur

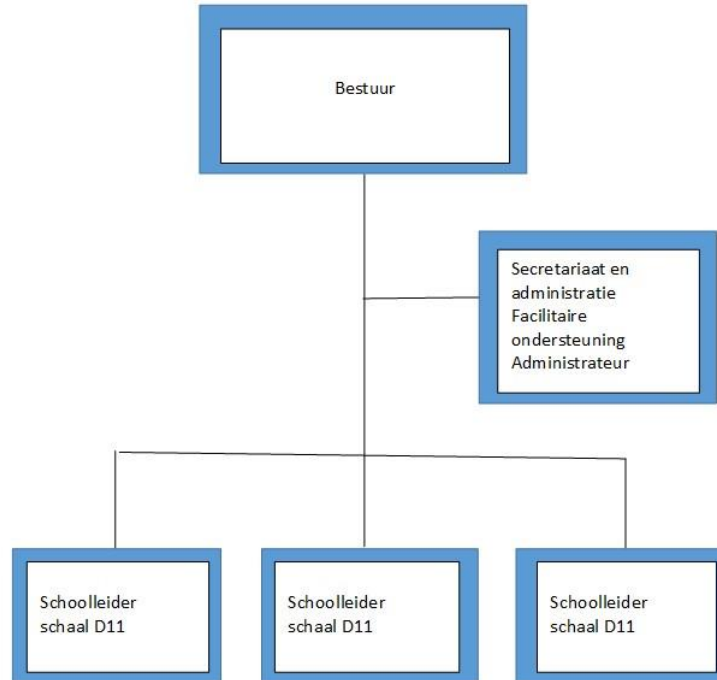
- Centrale ondersteunende staf (secretariaat, administratie, facilitaire zaken, ICT beheer, financiële administratie en beleidsondersteuning en HRM-ondersteuning).
- School voor SO : directeursalarisschaal D13.
- 25 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: directeursalarisschaal D12.
- 3 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: meerschools directeursalarisschaal D12 .

Voorbeeld 2

Organisatiekenmerken:

- Kleine scholengroep met drie scholen voor basisonderwijs en een beleidsbepalend bestuur.
- De directeuren worden geacht zelf voor de school specifiek beleid te ontwikkelen en mee te denken met het beleid voor de gehele scholengroep.
- Algemene visie, meerjarenbeleid en bedrijfsvoering wordt door College van Bestuur en de staf ontwikkeld en bepaald.

Organisatie- en functiestructuur:



Bestuur (beleidsbepalend)²

- Centrale ondersteunende staf (secretariaat, administratie, facilitaire ondersteuning en een administrateur).
- 3 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: directeuren basisschool salarisschaal 11.

Voorbeeld 3

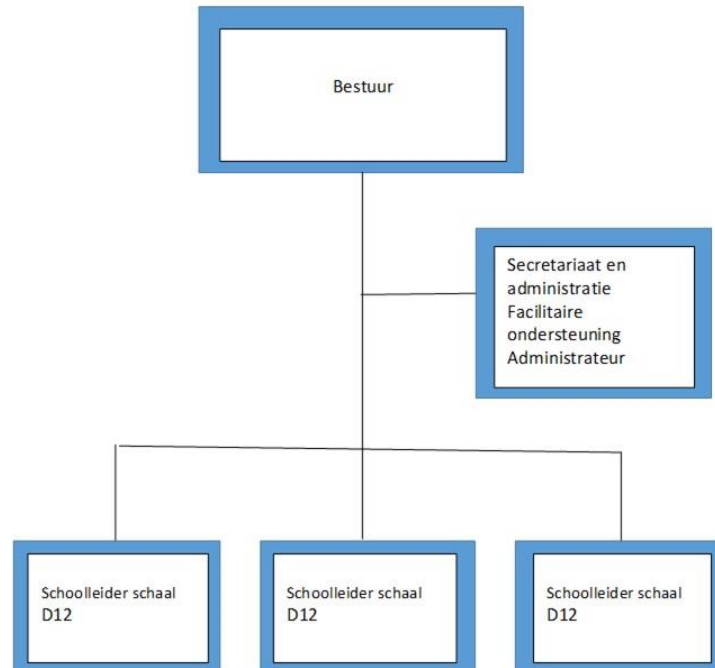
Organisatiekenmerken:

- Kleine scholengroep met drie scholen voor basisonderwijs en een toezichthoudend³ bestuur.
- De directeuren worden geacht zelf meerjarenbeleid te ontwikkelen en mee te denken met het beleid voor de gehele scholengroep.
- Het bestuur ontwikkelt de strategie, ziet toe op de resultaten en de kwaliteit van de scholen en keurt het beleid van de directeur (achteraf) goed.

Organisatie- en functiestructuur:

² Onder een beleidsbepalende rol van het bestuur wordt verstaan dat het bestuur op hoofdlijnen de strategische doelstellingen en de koers ontwikkelt. De (bovenschools) directeur vertaalt dit in meerjarenbeleid voor de school.

³ Onder een toezichhoudende rol van een bestuur wordt verstaan dat de directeur de strategische doelstellingen en de koers ontwikkelt. Hij is daarbij door het bestuur voor vrijwel alle beleidsmatige en operationele zaken gemandateerd. Het bestuur fungeert als het ware als een raad van toezicht en verleent goedkeuring achteraf.



Bestuur (toezichhoudend)

- Centrale ondersteunende staf (secretariaat, administratie, facilitaire ondersteuning en een administrateur).
- 3 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: directeuren basisschool salarisschaal 12.

Functiereeks directeur van een éénpitter

Onder een éénpitter wordt hier verstaan een school die deel uitmaakt van een stichting of vereniging voor primair onderwijs met een vrijwillig schoolbestuur dat één school bestuurt.

Het gaat in deze reeks om de volgende functies:

- schooldirecteur éénpitter D11
- schooldirecteur éénpitter D12

Een éénpitter heeft vaak te maken met een vrijwilligersbestuur. Dat heeft tot gevolg dat de directeur geen ondersteuning heeft van een professioneel bestuurder, bovenschools management en een gespecialiseerde staf. Van een schooldirecteur van een éénpitter wordt verwacht dat die alle taken zelf uitvoert, inclusief de beleidsvoorbereiding en ontwikkeling.

In de voorbeeldreeks wordt onderscheid gemaakt tussen een éénpitter met een bestuur dat beleidsbepalend is (directeursalarisschaal 11) en een toezichhoudend bestuur (directeursalarisschaal 12).

In geval het schoolbestuur beleidsbepalend is zal de directeur het beleid voorbereiden maar speelt het bestuur bij de beleidsontwikkeling en bepaling nog een grote rol. Zo zal de directeur een aantal zaken eerst ter beslissing moeten voorleggen alvorens hij die mag toepassen. Zo'n schoolbestuur



Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

geeft ook nauwere kaders aan bij het begrotingsproces, de huisvesting e.d. Deze schooldirecteur is ingedeeld in directeursalarisschaal 11.

Bij een toezichhoudend bestuur zijn er algemene kaders afgesproken over bijvoorbeeld vooraf afgesproken doelen en resultaten die gehaald moeten worden. De schooldirecteur heeft daarbij de bevoegdheid om zelf op alle beleidsgebieden beslissingen te nemen. Bij éénpitters zal deze situatie het meest voorkomen. Ook hier geldt dat dit niveau het meest aansluit bij de al eerder genoemde ontwikkelingen. De schooldirecteur is ingedeeld in directeursalarisschaal 12.

Bij een éénpitter van een school voor speciaal onderwijs kan de functie van directeur-éénpitter met een toezichhoudend bestuur in directeursalarisschaal 13 uitkomen. Dan zou het moeten gaan om een school waarbij de reikwijdte breder is dan die van de eigen wijk of dorp. Het netwerk speelt zich dan af in een middelgrote of grote gemeente, een stadsdeel van één van de grote steden of een grotere plattelandsregio.

Functiereeks adjunct-directeur

De inhoud van de functie van adjunct-directeur is afhankelijk van de taak- of portefeuillevdeling tussen de directeur en de adjunct-directeur. In de functiereeks staan per functieniveau, niet uitputtend, een aantal voorbeelden van werkzaamheden genoemd.

De adjunct-directeur in adjunct-salarisschaal 10 komt voor op scholen waar hij/zij op veel gebieden allerlei taken uitvoert, veelal beleidsondersteunende en operationele taken van de directeur overneemt, aan de onderwijsontwikkeling en bedrijfsvoering bijdraagt, ondersteuningstaken en dergelijke heeft.

Bij een aantal scholen, meestal grotere scholen of scholen voor speciaal onderwijs, komen adjunct-directeuren voor die beleidsontwikkende taken van een directeur overnemen. Dat kunnen taken op het gebied van onderwijs, leerlingondersteuning, maar ook op het gebied van bedrijfsvoering zijn. In zo'n geval is adjunct-salarisschaal 11 van toepassing. Er wordt door deze adjunct-directeuren beleid voor de eigen school ontwikkeld.

Bij grote en complexe scholen of scholen onder een bovenschoolse directeur komt het soms voor dat de adjunct-directeur op één of meerdere beleidsgebieden ook complex, meerjarenbeleid of een meerjarenvisie ontwikkelt, dan is adjunct-salarisschaal 12 van toepassing.

De functie van adjunct-directeur is altijd minimaal één salarisschaal lager dan de directeur. Afhankelijk van de taak- of portefeuillevdeling kan het verschil met de directeur ook twee functieniveaus zijn.

Samengevat:

Beleidsondersteunend: adjunct-salarisschaal 10

Beleidsontwikkend: adjunct-salarisschaal 11

Ontwikkelt meerjarenbeleid/visie: adjunct-salarisschaal 12

Functiereeks directeur integraal kind centrum (IKC)



Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

Het leiding geven aan een kindcentrum kan uit een oogpunt van functiewaardering een verzwarende factor zijn. Dan moet het wel gaan om een school met een eigen kindcentrum waarvoor de directeur geheel verantwoordelijk is.

In een kleinschalige setting zal de waardering van de functie op directeursalarisschaal 12 uitkomen. Bij een kindcentrum met een regionale functie, waarbij de directeur de belangen van het kindcentrum verdedigt, uitdraagt en daarbij vraag en aanbod op elkaar af moet stemmen met alle partners in de regio, is een waardering op directeursalarisschaal 13 passend.

Functie directeur samenwerkingsverband

Een directeur van een samenwerkingsverband is een geheel andere functie dan die van een directeur van een school. In een samenwerkingsverband gaat het er om dat de directeur probeert vraag en aanbod voor passend onderwijs bij elkaar te brengen in een regio. Het functieniveau ligt dan ook al snel op het niveau van directeursalarisschaal 13. Bij een volledig zelfstandige functie-uitoefening, zoals in de voorbeeldfunctie is omschreven, brengt de directeur de samenwerkende partners bij elkaar door met elkaar passende arrangementen in de regio te ontwikkelen, de samenwerking te bevorderen en de belangen van het samenwerkingsverband te verdedigen en uit te dragen naar diverse ketenpartners.

Indien het bestuur van het samenwerkingsverband of een onafhankelijke voorzitter een meer beleidsbepalende taak heeft, dan zal de functie meestal in directeursalarisschaal 12 worden ingepast. Bij directeursalarisschaal 13 zal het doorgaans gaan om een directeur-bestuurder.

Functie bovenschools directeur

De voorbeeldfunctie van de bovenschools directeur is ingepast in directeursalarisschaal 13. Deze functie bestaat in de praktijk in meerdere varianten. In deze variant is weliswaar gekozen voor een beleidsbepalend bestuur maar heeft de directeur een behoorlijk mandaat bij het aansturen van een groot aantal scholen in een groot gebied. Het verdedigen en uitdragen van beleid in de regio behoort tot zijn verantwoordelijkheden evenals de beleidsontwikkeling van de onder hem ressorterende scholen.

Een bovenschools directeur van een klein aantal scholen met een beleidsbepalend bestuur zal vaak in directeursalarisschaal 12 worden ingepast.

Een bovenschools directeur met een toezichhoudend bestuur in een grote regio neemt een grotere positie in als het gaat om de visieontwikkeling en strategie. Die zou dan in directeursalarisschaal 14 kunnen worden ingepast.

Tenslotte

Indien u één van deze functies in zijn geheel overneemt voor eigen gebruik dan hoeft u geen gebruik te maken van een gecertificeerd adviseur omdat deze voorbeeldfuncties zijn ontworpen en gevalideerd door een gecertificeerd adviseur.

Voor het waarderen van functies die afwijken van deze voorbeeldfuncties maakt u, volgens de afspraak in de cao voor het primair onderwijs, gebruik van, een hiertoe door de Stichting Personeelsinstrumenten Onderwijs, gecertificeerde adviseur.