



Leeswijzer

Voorbeeldfuncties en Fuwa-PO

5 juni 2024

Opdrachtgever: Cao-partijen in het primair onderwijs

Auteurs: Paul Janssen, Karel IJsebaert

Kenmerk: 357507/PJA/JHO

Projectnummer: P05703

Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1	Doel leeswijzer	4
1.2	Opbouw leeswijzer	4
1.3	Gebruik leeswijzer	4
2.	Fuwa-PO	5
2.1	Wat is Fuwa-PO?	5
2.2	Gebruik van Fuwa-PO	5
2.3	Fuwa-PO en de voorbeeldfuncties	5
2.4	Toewijzen van een voorbeeldfunctie	6
2.5	Functiegebouw	6
3.	Functies directeur	7
3.1	Toelichting op de functies	7
3.2	Gebruik van de functies	7
3.2.1	Directeur D12	7
3.2.2	Directeur D13	8
3.2.3	Directeur D14	8
3.3	Hulptabel met schoolkenmerken	9
3.4	Samenspel tussen bestuur, staf en directie(s)	10
3.5	Managementstatuut	11
3.6	Overig	11
4.	Functies adjunct-directeur	12
4.1	Toelichting op de functies	12
4.2	Samengevat	12
4.3	Managementstatuut	12
5.	Onderwijs ondersteunende functies	13
5.1	Toelichting op de functies	13
5.2	Onderwijsassistent	14
5.3	Gebruik van de functies onderwijsassistent en praktijkvoorbeelden	14
5.3.1	De onderwijsassistent A (schaalniveau 4)	14
5.3.2	De onderwijsassistent B (schaalniveau 5)	14
5.3.3	De onderwijsassistent C (schaalniveau 6)	14
5.4	Gebruik van de functies leraarondersteuner en praktijkvoorbeelden	14



5.5	Gebruik van de functies pedagogisch-educatief medewerker en praktijkvoorbeelden	15
6.	Functies gedragswetenschapper	16
6.1	Toelichting op de functies	16
6.2	Gebruik van de functies en praktijkvoorbeelden	16
7.	Functies logopedist	17
7.1	Toelichting op de functies	17
7.2	Gebruik van de functies en praktijkvoorbeelden	17
Bijlage I:	Begrippenlijst	



1. Inleiding

1.1 Doel leeswijzer

Deze leeswijzer hoort bij de functiewaarderingssystematiek van het primair onderwijs (Fuwa-PO) en de bijbehorende voorbeeldfuncties voor de sector en is bedoeld om een toelichting te geven op het gebruik en de toepassing ervan binnen de scholen voor primair onderwijs.

Functies zijn een belangrijke basis om de (strategische) doelstellingen van de onderwijsorganisatie te kunnen realiseren. Het geeft aan wat er verwacht wordt van iedere functionaris. Daarnaast bieden functiebeschrijvingen, die zijn voorzien van een waardering met Fuwa-PO het functieniveau aan en legitimeren de beloning met een salarisschaal. De verschillende functies vormen samen het functiehuis en geven de onderlinge beloningsverhoudingen aan in de organisatie (functieordering).

1.2 Opbouw leeswijzer

In deze leeswijzer wordt een toelichting gegeven op:

- ▶ de functiewaarderingssystematiek Fuwa-PO
- ▶ het gebruik van de voorbeeldfuncties en voorbeeld functiereeksen.

Concreet gaat het om de volgende functiecategorieën:

- ▶ directie
- ▶ onderwijsondersteunende functies
- ▶ gedragswetenschapper
- ▶ logopedist

Tot slot bevat de leeswijzer een overzicht met belangrijke begrippen.

1.3 Gebruik leeswijzer

Deze leeswijzer biedt een handreiking en toelichting op het gebruik van sectorale voorbeeldfuncties en Fuwa-PO 2024. Voorbeeldfuncties zijn een algemeen model, hulpmiddel en inspiratiebron voor de gedachtevorming over functievorming en/of functiewaardering voor de eigen organisatie.

De voorbeeldfuncties dienen zonodig te worden aangepast aan de specifieke context en vereisten binnen de eigen onderwijsorganisatie. Een functie die op maat wordt gemaakt voor de eigen organisatie dient door een gecertificeerd adviseur worden gewaardeerd met Fuwa-PO. Zie voor de lijst van gecertificeerd adviseurs: www.spo3.nl.

2. Fuwa-PO

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op het functiewaarderingssysteem Fuwa-PO.

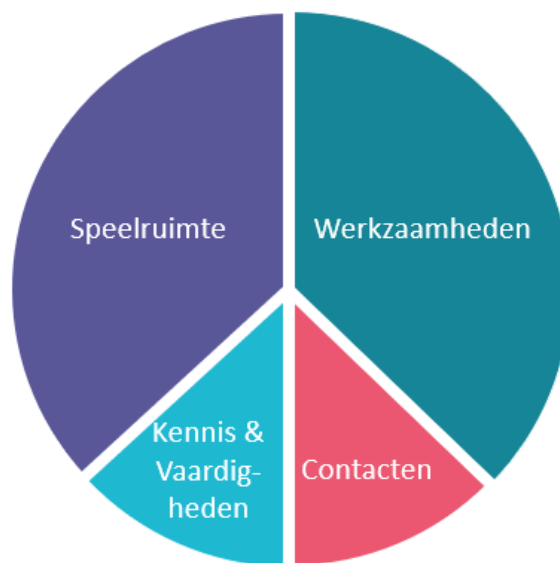
2.1 Wat is Fuwa-PO?

Fuwa-PO is een functiewaarderingssysteem om op systematische wijze tot een rangordening (in relatieve zwaarte) van functies in de eigen organisatie te komen. Een andere term die wordt gebruikt is functie-ordering.

2.2 Gebruik van Fuwa-PO

Een correct beschreven functie kent een consistente opbouw, waardoor een juiste waardering van de functie kan plaatsvinden met Fuwa-PO. Deze methode meet op 14 kenmerken het niveau van een functie. De kenmerken hebben een onderlinge samenhang met elkaar. De verdeling over deze kenmerken is als volgt:

- ▶ 5 kenmerken over werkzaamheden (aard, doel, effect, aanpak en dynamiek)
- ▶ 5 kenmerken over speelruimte (beslissingen, kader, verantwoording/rekenschap)
- ▶ 2 kenmerken over kennis en vaardigheden (benodigde kennis en vaardigheden om de functie uit te oefenen)
- ▶ 2 kenmerken over contacten (met wie, waarover en wat dient er te worden bereikt in deze contacten).



Met Fuwa-PO kunnen per kenmerk scores 1 tot en met 5 voorkomen. Het scorettotaal leidt met een conversietabel tot een functieniveau en bijbehorende salarisschaal.

In de functie bestaat er samenhang tussen de 'verzwarende elementen' beschrijving. De elementen, die staan vermeld bij de werkzaamheden, hebben veelal samenhang met de beslissingen, verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden en/of contacten in de functiebeschrijving.

Fuwa-PO kent regels en verbanden, die worden toegepast. De gecertificeerde adviseur kent deze regels en verbanden en weet deze op een juiste wijze toe te passen om een correct waarderingadvies voor de functie op te stellen.

2.3 Fuwa-PO en de voorbeeldfuncties

Voor het beschrijven van functies wordt gekeken naar 'de stoel' en niet naar de (prestaties van) de persoon, die de taken en werkzaamheden uitvoert. Bij het beschrijven van een functie kan gebruik worden gemaakt van de voorbeeldfuncties als basismateriaal om functies te ontwikkelen en voor de functiewaardering. Echter, de voorbeeldfuncties dekken niet alle situaties die zich in de praktijk voordoen.

Het ontwikkelen van een functie vereist maatwerk. In veel gevallen gaat hier een grondige functie-analyse aan vooraf. In de functiebeschrijving dienen de volgende aspecten naar voren te komen:

- ▶ de kenmerken en eigenheid van de organisatie
- ▶ de gekozen organisatiestructuur
- ▶ de besturingsmodellen
- ▶ de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling (en eventuele mandaten).

2.4 Toewijzen van een voorbeeldfunctie

Als een voorbeeldfunctie wordt opgenomen in het functiehuis van de eigen organisatie, kan deze worden gebruikt om toe te wijzen aan een medewerker.

Voor het toewijzen van een (voorbeeld)functie dienen de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden te worden getoetst aan de hand van de onderstaande vragen.

- ▶ Worden de werkzaamheden in de functiebeschrijving **structureel** uitgevoerd?
Als richtlijn kan worden gehanteerd: minimaal 6 maanden of langer, dus *niet* eenmalig of tijdelijk.
- ▶ Zijn de niveaubepalende werkzaamheden in de functiebeschrijving een **substantieel** onderdeel van het werk?
Als richtlijn kan worden gehanteerd: minimaal 25 tot 35% van het takenpakket.
- ▶ Wordt er door de leidinggevende of het bevoegd gezag verwacht dat deze werkzaamheden door de medewerker worden uitgevoerd? Of zijn hierover afspraken gemaakt en vastgelegd? Met andere woorden: **zijn deze werkzaamheden opgedragen en belegd bij de betreffende medewerker?**

Indien op bovenstaande vragen met 'ja' kan worden geantwoord, dan kan de betreffende (voorbeeld)functie aan de medewerker worden toegewezen. De verantwoordelijkheid van de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden ligt in dat geval bij de betreffende medewerker. Dit laat onverlet dat de eindverantwoordelijkheid op een ander niveau kan liggen.

2.5 Functiegebouw

Het functiegebouw is het geheel aan functies van de onderwijsorganisatie.

In de cao voor het primair onderwijs is vastgelegd dat de werkgever en de PGMR jaarlijks het functiegebouw op bestuursniveau vaststellen. Dit betreft het geheel aan functies naar soort en niveau.

De voorbeeldfuncties bieden hiervoor een referentie en handreiking.

3. Functies directeur

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de functies directeur in het primair onderwijs. De voorbeeldfuncties hebben uitsluitend betrekking op schooldirecteuren en niet op de functie van statutair benoemde bestuurder (s) of de statutaire directeur-bestuurder.

3.1 Toelichting op de functies

De directeur fungeert als verantwoordelijke en integraal leidinggevende van een school, (een cluster van) meerdere scholen, schoollocaties of kindcentrum.

De kernopgaven van de functiereeks directeur staan in onderstaande tabel.

Directeur D12	Directeur D13	Directeur D14
<p>De directeur D12 is verantwoordelijk voor meerjarige beleidsontwikkeling, externe belangenbehartiging en het integraal management van de school. Op dit niveau is over het algemeen sprake van het leiding geven aan een school/kindcentrum, eventueel met nevenvestiging(en) of meerdere scholen. De directeur heeft een netwerk in de directe omgeving van de school dat wordt opgebouwd en onderhouden en maakt met ketenpartners werkafspraken over operationele zaken.</p>	<p>De directeur D13 is verantwoordelijk voor meerjarige beleidsontwikkeling, externe belangenbehartiging (inclusief verwerving van draagvlak), de bovenschoolse beleidsbijdrage en het integraal management van de school. Op dit niveau is over het algemeen sprake van het leiding geven aan een school/kindcentrum, eventueel met nevenvestiging(en) of meerdere scholen. De directeur is (structureel) extern gericht en onderhandelt zelfstandig met ketenpartners over operationele en beleidsmatige zaken. De resultaten van deze onderhandelingen vertaalt de directeur naar de schoolorganisatie en/of het aanpassen van het onderwijsaanbod op de vraag.</p>	<p>De directeur D14 is verantwoordelijk voor meerjarige beleidsontwikkeling, externe belangenbehartiging (inclusief verwerving van draagvlak), de (richtinggevende) bovenschoolse beleidsbijdrage en het integraal management van de school. Op dit niveau is over het algemeen sprake van het leiding geven aan een school/kindcentrum of (een cluster van) meerdere scholen. De directeur is (structureel) extern gericht en onderhandelt zelfstandig met ketenpartners van de school en de onderwijsorganisatie over bestuurlijke en beleidsmatige zaken. De resultaten van deze onderhandelingen vertaalt de directeur naar de schoolorganisatie, het aanpassen van het onderwijsaanbod op de vraag en/of de onderwijsorganisatie. Daarnaast heeft de directeur D14 één of meerdere bestuurlijke (deel)portefeuilles.</p>

3.2 Gebruik van de functies

De functies van directeur kennen een oplopend niveau van functiezwaarte. Deze wordt hierna verder toegelicht met een situatieschets.

3.2.1 Directeur D12

De directeur op schaal 12 heeft de verantwoordelijkheid voor meerjarige beleidsontwikkeling, externe belangenbehartiging en het integraal management van de school. Ze hebben een extern netwerk dat wordt opgebouwd en onderhouden, wat belangrijk is voor het leggen van verbindingen en het samenwerken met (lokale) ketenpartners. De directeur richt zich op het efficiënt en effectief managen van de schoolorganisatie en het zorgen voor een positief leerklimaat voor de leerlingen.

Voorbeelden

De directeur D12 is een volwaardige schooldirecteur, die integraal leiding geeft aan de school.

Het gaat dan bijvoorbeeld om de volgende situatie(s):

- ▶ de directeur ontwikkelt en realiseert een schoolvisie, meerjaren (onderwijs)beleid en de onderwijskwaliteit;
- ▶ de directeur geeft de planning en organisatie van de school vorm en inhoud, waaronder ook de inhoudelijke afstemming van (reguliere) onderwijsarrangementen voor leerlingen;
- ▶ de directeur geeft uitvoering aan het personeelsbeleid, financieel beleid, etc.

Er vindt afstemming plaats tussen schooldirecteur, bestuur en/of stafdiensten.

3.2.2 Directeur D13

De directeur D13 heeft vergelijkbare verantwoordelijkheden als de directeur D12 met daarbij een sterke nadruk op:

- ▶ externe belangenbehartiging, inclusief het verwerven van in- en extern draagvlak;
- ▶ de bovenschoolse beleidsbijdrage.

De directeur D13 heeft een structurele en substantiële externe gerichtheid en onderhandelt zelfstandig met ketenpartners over operationele en beleidsmatige zaken en vertaalt de resultaten van deze onderhandelingen naar (een nieuwe inrichting van) de schoolorganisatie.

Kindcentrum

Het leiding geven aan een kindcentrum (IKC) kan een verzwarende factor zijn in de functie directeur, waardoor de directeur D13 meer passend is. Dan moet het wel gaan om een (eigenstandig) kindcentrum waarvoor de directeur geheel verantwoordelijk is. Er is tevens sprake van een externe gerichtheid, waarbij de directeur zelfstandig onderhandelt met ketenpartners, de belangen van het kindcentrum verdedigt, uitdraagt en daarbij de onderwijsvraag en het aanbod op elkaar af moet stemmen met alle externe ketenpartners.

In een kleinschalige setting, waarbij het bestuur de specifieke kaders aangeeft voor het kindcentrum, kan de functie directeur D12 meer passend zijn.

Voorbeelden van externe gerichtheid

De externe gerichtheid kan zich bij de directeur D13 bijvoorbeeld voordoen in de volgende situaties:

- ▶ de directeur voert zelf de gesprekken/onderhandelingen over de inzet van kinderopvang binnen de school/kindcentrum en vertaalt dit naar (een nieuwe organisatie) van het onderwijs en de opvang;
- ▶ de directeur voert het afstemmingsoverleg met het COA (externe partij) over de plaatsing van nieuwe leerlingen en vertaalt dit naar een aangepaste onderwijsorganisatie;
- ▶ de directeur ontwikkelt het onderwijsconcept voor de eigen school op het gebied van hoogbegaafdheid beleidsmatig (bijvoorbeeld de kwaliteitskaart voor hoogbegaafdheid) in samenwerking met externe partners en bouwt via scholing specifieke expertise op;
- ▶ de directeur ontwikkelt passende onderwijsondersteuning en -voorzieningen voor leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs, onderhandelt hierover structureel met externe ketenpartners en vertaalt de resultaten van deze onderhandelingen naar (de inrichting van) de schoolorganisatie;

In al deze gevallen is de directeur degene die het gesprek voert en onderhandelt met externe partijen over vraag en aanbod voor het onderwijs of de onderwijsondersteuning en de uitkomsten hiervan vertaalt naar de organisatie en inrichting van de eigen school.

3.2.3 Directeur D14

De directeur D14 heeft een meer leidende en strategische rol binnen de onderwijsorganisatie en onderhandelt met ketenpartners over bestuurlijke en beleidsmatige zaken op bovenschools niveau. Deze directeur vertaalt de resultaten van de onderhandelingen naar strategische beleidskeuzes met impact voor de onderwijsorganisatie, inclusief adviezen over de rol van de staf(diensten). Bovendien heeft de directeur D14 één of meerdere bestuurlijke (deel)portefeuilles, wat de strategische rol en beleidsmaker verder versterkt.

De directeur D14 heeft een ruim bestuurlijk mandaat en een leidende rol in externe netwerken van scholen, lokale overheden en samenwerkingsverbanden, waarbij deze zelf onderhandelt over vraag en aanbod van onderwijs, bestuurlijk beleid en innovaties op bestuurlijk niveau.

Het werk heeft impact op de onderwijsorganisatie, bestuurlijke beleidskeuzes en de belanghebbenden in de brede omgeving van de school, scholen en/of onderwijsorganisatie.

Voorbeeld van bestuurlijke (deel)portefeuille

Wanneer de directeur D14 een bestuurlijke (deel)portefeuille heeft is er sprake van een ruime mandatering door het (college van) bestuur van een deel van de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het maken van beleidskeuzes voor de gehele onderwijsorganisatie. De directeur voert in dat geval de bestuurlijke werkzaamheden uit en legt hierover verantwoording af. Het (college van) bestuur blijft altijd eindverantwoordelijk voor de onderwijsorganisatie.

Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen in de volgende situaties:

- ▶ de directeur heeft een bestuurlijke (deel)portefeuille voor het onderwijskwaliteitsbeleid, waarbij de strategische doelen voor de gehele onderwijsorganisatie worden beïnvloed;
- ▶ de directeur geeft sturing aan beleidsmatige keuzes voor onderwijskwaliteitszorgsysteem van de gehele organisatie, de implementatie en uitvoering hiervan, inclusief de verantwoording hiervan naar de onderwijsinspectie;
- ▶ de directeur heeft een leidende rol (met een ruim bestuurlijk mandaat) bij huisvestingsvraagstukken en/of Europese aanbestedingen, inclusief de inhuur van diensten of derden hierbij.

3.3 Hulptabel met schoolkenmerken

De onderstaande schoolkenmerken in de hulptabel bieden een handvat voor de differentiatie van de verantwoordelijkheden en opgaven van de directeur op verschillende functieniveaus.

Deze kenmerken variëren afhankelijk van de specifieke context en behoeften van de school(omgeving).

	Directeur D12	Directeur D13	Directeur D14
Rol staf(diensten)	Staf en ondersteunende diensten adviseren en ondersteunen de directeur bij de uitvoering van het beleid.	Staf en ondersteunende diensten adviseren de directeur bij het maken van eigen beleidskeuzes.	De directeur maakt eigen beleidskeuzes en adviseert de staf(diensten) over hun rol voor de onderwijsorganisatie.
Schoolomgeving	De directeur is betrokken bij externe netwerken van school, lokale overheden en samenwerkingsverbanden in de directe omgeving van de school en stemt operationele zaken af op basis van het bestuurlijk beleid.	De directeur neemt structureel deel aan externe netwerken van de school, lokale overheden en samenwerkingsverbanden, in de brede omgeving van de school, waarbij deze zelf onderhandelt over vraag en aanbod van onderwijs en hierover structurele samenwerkingsafspraken maakt.	De directeur heeft een leidende rol in externe netwerken van scholen, lokale overheden en samenwerkingsverbanden, waarbij deze zelf onderhandelt over vraag en aanbod van onderwijs, bestuurlijk beleid en innovaties op bestuurlijk niveau.
Impact van de directeur	Het werk heeft impact op de organisatie van de school en belanghebbenden van de school.	Het werk heeft impact op de inrichting en organisatie, het beleid en belanghebbenden in de brede omgeving van de school.	Het werk heeft impact op de onderwijsorganisatie, bestuurlijke beleidskeuzes en de belanghebbenden in de brede omgeving van de school, scholen en/of onderwijsorganisatie.

Bestuurlijk mandaat	Het (college van) bestuur is beleidsbepalend en heeft een vastgesteld mandaat aan de directeur gegeven.	Het (college van) bestuur geeft ruime kaders aan voor het beleid heeft een ruim mandaat aan de directeur gegeven om zelfstandig afspraken te maken met ketenpartners en de uitkomst hiervan te vertalen naar de school(organisatie).	Het (college van) bestuur geeft de directeur één of meerdere bestuurlijke (deel)portefeuilles en heeft een ruim mandaat gegeven aan de directeur om zelfstandig afspraken te maken met ketenpartners voor het bestuursbeleid van de onderwijsorganisatie.
----------------------------	---	--	---

3.4 Samenspel tussen bestuur, staf en directie(s)

In het samenspel tussen college van bestuur, staf(diensten) en directie spelen de onderstaande factoren een rol, die van invloed zijn op het functieniveau van directiefuncties:

► *Organisatiestructuur*

De gekozen organisatiestructuur is van grote invloed op de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren. Bijvoorbeeld bij een bovenschools management tussen college van bestuur en directies kan de speelruimte van de directeur(en) kleiner zijn. Als er meer managementlagen in een organisatie zijn, is er in de regel minder beleidsvrije ruimte voor de directeur(en). De verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen in een organisatie maar één keer worden uitgedeeld.

► *Beleidsvoerend vermogen*

De rol en beleidsruimte van het college van bestuur in relatie tot de staf(diensten) is van invloed op de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren. Daarbij gaat het om:

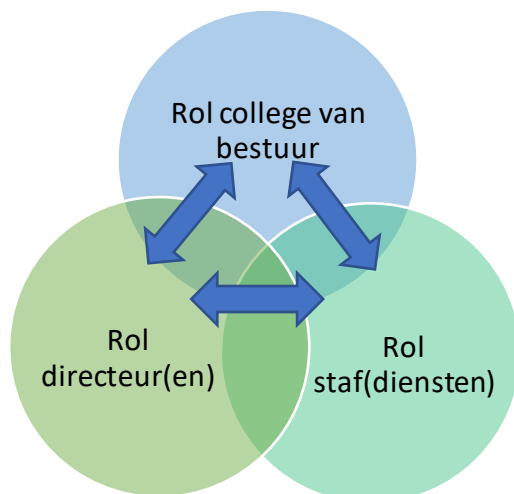
- omvang van de staf(diensten): klein versus groot
- beleidsvoerend vermogen van de staf(diensten): alle of een beperkt aantal beleidsvelden
- rol van de (staf)diensten ten opzichte van de directeur(en): beleidsbepalend, ondersteunend of adviserend.

► *Mandaat*

Het mandaat dat door het college van bestuur is toebedeeld aan de directeur (en eventuele adjunct-directeur) in het managementstatuut of directiereglement is essentieel voor de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren.

Samengevat gaat het om de organisatiestructuur, het beleidsvoerend vermogen van college van bestuur, staf(diensten) en directie, en de onderlinge rollen en taakverdeling (mandatering).

In onderstaande figuur staat deze afhankelijkheid weergegeven.



Hoe meer beleidsvoerend vermogen bij de directeur van de school, hoe minder bij bestuur en/of staf(diensten) en vice versa.

3.5 Managementstatuut

Het bestuurlijk mandaat voor de directeur is vastgelegd in het wettelijk¹ verplichte managementstatuut. Het advies is om in dit statuut rekening te houden met de inhoud van de directiefuncties, zoals deze binnen de onderwijsorganisatie worden gehanteerd.

Daarnaast is het advies om een relatie aan te geven met de besturings- en organisatiemodellen en de visie op leiderschap die worden gehanteerd.

3.6 Overig

De voorbeeldfuncties voor directeur zijn beschikbaar in een reeks op drie niveaus: directeur D12-D13-D14.

Er zijn in de praktijk veel verschijningsvormen in de directiefuncties:

- ▶ Directeur éénpitter
- ▶ Meerscholen directeur
- ▶ Clusterdirecteur
- ▶ Directeur samenwerkingsverband

De voorbeeldfuncties kunnen hiervoor als leidraad dienen of kunnen in de specifieke organisatiecontext op maat worden beschreven en voorzien van een waarderingsadvies.

¹ Zie: artikel 31 van de Wet op het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra.



4. Functies adjunct-directeur

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de functies directeur in het primair onderwijs. De voorbeeldfuncties van adjunct-directeur op functieniveau A11 en A12 zijn in 2024 geactualiseerd en vastgesteld voor het primair onderwijs.

4.1 Toelichting op de functies

De functie van adjunct-directeur komt voor in samenhang met de functie van directeur.

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

Bij grotere basisscholen of scholen voor speciaal onderwijs, komt de functie van adjunct-directeur voor die beleidsontwikkende taken van een directeur overneemt. Dat kunnen beleidstaken zijn op het gebied van onderwijsontwikkeling, onderwijsondersteuning c.q. leerlingenzorg en/of op het gebied van bedrijfsvoering. In zo'n geval is de functie van adjunct-directeur met adjunct-salarisschaal 11 van toepassing. Deze adjunct-directeur heeft als kerntaak om beleid voor de eigen school te ontwikkelen. Daarnaast kunnen coördinerende taken onderdeel zijn van de functie.

Bij zeer omvangrijke en/of meer complexe scholen of scholen onder een bovenschoolse directeur kan de functie van adjunct-directeur met adjunct-salarisschaal 12 van toepassing zijn. In dat geval gaat het om een functie van adjunct-directeur, die in samenhang op meerdere beleidsterreinen een meerjaren visie en meerjaren beleid ontwikkelt en waarbij er zelfstandig afstemming plaatsvindt met interne belanghebbenden van de school en/of stafdiensten.

4.2 Samengevat

- ▶ Adjunct-directeur in adjunct-salarisschaal 11:
 - Beleidsontwikkende werkzaamheden voor de eigen school
- ▶ Adjunct-directeur in adjunct-salarisschaal 12:
 - Ontwikkelen van een samenhangende visie en meerjaren beleid voor de eigen school

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

4.3 Managementstatuut

Het bestuurlijk mandaat voor de directeur is vastgelegd in het managementstatuut. Het advies is om in dit statuut, naast de directiefunctie(s) ook rekening te houden met de inhoud van de functie(s) adjunct-directeur, zoals deze binnen de onderwijsorganisatie worden gehanteerd.

Daarnaast is het raadzaam om de portefeuillevredeling tussen directeur en adjunct-directeur voor de betreffende school vast te leggen.

5. Onderwijs ondersteunende functies

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de onderwijsondersteunende functies.

5.1 Toelichting op de functies

Voor de onderwijsondersteuning zijn de volgende functies beschikbaar.

	Functie	S4	S5	S6	S7	S8
1	Onderwijsassistent	A	B	C		
2	Leraarondersteuner				A	B
3	Pedagogisch educatief medewerker			A	B	

De onderwijsondersteunende functies kunnen voorkomen in de volgende organisatorische context:

- ▶ Een reguliere basisschool
- ▶ Een integraal kindcentrum (IKC)
- ▶ Een school voor speciaal basisonderwijs
- ▶ Een school voor (voortgezet) speciaal onderwijs
- ▶ Een samenwerkingsverband.

Het onderwijsproces is te verdelen in enkele onderdelen, die herkenbaar terugkomen in de onderwijsondersteunende functies. Omdat de leraar in de kern eigenaar is van het onderwijsproces, wordt daarmee begonnen en daarna aangegeven welke rol(len) de onderwijs ondersteunende functies vervullen in het onderwijsproces.

Leraar

Regie voeren op het onderwijsleerproces door de bevoegde leraar LB-LC-LD.

De leraar is de professional, die het onderwijsleerproces overziet, regisseert en verzorgt.

In het onderwijsleerproces gaat het om overdragen van kennis en vaardigheden, begeleiden van leerlingen in het leerproces, keuze voor de pedagogisch/didactische aanpak, beoordeling van onderwijsprestaties van leerlingen en de zeggenschap over de inhoud, de wijze en de middelen voor het onderwijsaanbod.

Onderwijsassistent

Ondersteunen en assisteren van de leraar in het onderwijsleerproces door de onderwijsassistent A-B-C.

Verrichten van onderwijsondersteuning gericht op het inoefenen van kennis en/of vaardigheden en het begeleiden van leerlingen, die vooraf is afgestemd met de leraar en volgens een vastgesteld (repetierend) patroon wordt uitgevoerd. Dit ter assistentie van de leraar en/of ter ondersteuning van het onderwijsleerproces.

Leraarondersteuner

Verzorgen van instructies ter ondersteuning van het onderwijsleerproces door de leraarondersteuner A-B.

Het betreft het zelfstandig uitvoeren van (delen van) het lesprogramma aan leerlingen met instructies, gericht op het bijbrengen van theoretische en praktische kennis en/of vaardigheden, waarbij de kaders door een leraar worden aangegeven.

Pedagogisch educatief medewerker

Kenmerkend voor de functies van pedagogisch educatief medewerker is dat er werkzaamheden worden verricht op het snijvlak van de werkgebieden van onderwijs, opvang en (pedagogische) ontwikkeling voor kinderen (bijvoorbeeld in het kindcentrum). Het gaat dan om het verzorgen van de begeleiding van activiteiten voor kinderen gericht op de



pedagogische opvang en ontwikkeling en het verzorgen van de voorbereiding en uitvoering van onderwijsondersteunende activiteiten.

5.2 Onderwijsassistent

De onderwijsassistent ondersteunt en faciliteert het onderwijsproces en staat de leraar bij. De kernopgaven van in de functiereeks van onderwijsassistent staan in onderstaande tabel.

Onderwijsassistent A (S4)	Onderwijsassistent B (S5)	Onderwijsassistent C (S6)
Het verrichten van leerlingbegeleiding en onderwijsondersteuning, die vooraf is afgestemd met de leraar.	Het verrichten van leerlingbegeleiding en onderwijsondersteuning en inspelen op specifieke situaties, verbetervoorstellen doen en deze afstemmen met de leraar.	Het verrichten van leerlingbegeleiding en onderwijsondersteuning, inspelen op specifieke situaties en naar eigen inzicht handelen, meewerken aan de vormgeving en planning van leeractiviteiten, werkvormen en/of opdrachten, verbetervoorstellen doen en deze afstemmen met de leraar.

5.3 Gebruik van de functies onderwijsassistent en praktijkvoorbeelden

De functies van onderwijsassistent kennen een oplopend niveau van functiezwaarte. Deze wordt hierna verder toegelicht met een situatieschets.

5.3.1 De onderwijsassistent A (schaalniveau 4)

In deze functie bespreekt de leraar met de onderwijsassistent welke leerlingen begeleiding nodig hebben of welke onderwijs ondersteunende activiteiten worden uitgevoerd. De aanpak is tussen de leraar en onderwijsassistent besproken en er zijn (werk)afspraken gemaakt en vastgelegd. Tussentijds overleg en nabespreking vindt plaats.

5.3.2 De onderwijsassistent B (schaalniveau 5)

In deze functie bespreekt de leraar met de onderwijsassistent welke leerlingen begeleiding nodig hebben of welke onderwijs ondersteunende activiteiten worden uitgevoerd. De aanpak is tussen de leraar en onderwijsassistent besproken en er zijn (werk)afspraken gemaakt en vastgelegd. De onderwijsassistent weet in de uitvoering situaties met leerlingen te beoordelen, de aanpak hierop aan te passen en deze met de leraar te bespreken. Eventuele knelpunten in de begeleiding en ondersteuning worden door de onderwijsassistent gesignaleerd en deze doet verbetervoorstellen aan de leraar. Tussentijds overleg en nabespreking vindt plaats.

5.3.3 De onderwijsassistent C (schaalniveau 6)

In deze functie bespreekt de leraar met de onderwijsassistent welke leerlingen begeleiding nodig hebben of welke onderwijs ondersteunende activiteiten worden uitgevoerd. De aanpak is tussen de leraar en onderwijsassistent besproken, waarbij de assistent meewerkt aan de planning en het ontwerpen van leeractiviteiten, werkvormen en/of opdrachten. Er zijn (werk)afspraken gemaakt.

De onderwijsassistent weet in de uitvoering situaties met leerlingen te interpreteren en het eigen handelen of de aanpak direct hierop aan te passen. Deze worden daarna met de leraar afgestemd en vastgelegd. Eventuele knelpunten in de begeleiding en ondersteuning worden door de onderwijsassistent gesignaleerd en deze doet verbetervoorstellen aan de leraar. Tussentijds overleg en nabespreking vindt plaats.

5.4 Gebruik van de functies leraarondersteuner en praktijkvoorbeelden

De leraarondersteuner verricht leerlingbegeleiding, onderwijsondersteuning en onderwijsvoorbereiding.

De kernopgaven van in de functiereeks van leraarondersteuner staan in onderstaande tabel.



Leraarondersteuner A (S7)	Leraarondersteuner B (S8)
De leraarondersteuner A verzorgt instructie en begeleiding van leerlingen in samenspraak met de leraar en speelt daarbij in op specifieke situaties en maatschappelijke actualiteiten.	De leraarondersteuner B verzorgt zelfstandig instructie en begeleiding van leerlingen en ontwikkelt onderdelen van het lesprogramma.

5.5 Gebruik van de functies pedagogisch-educatief medewerker en praktijkvoorbeelden

De pedagogisch-educatief medewerker verzorgt de begeleiding van activiteiten voor kinderen gericht op de pedagogische opvang en ontwikkeling, verzorgt de voorbereiding en uitvoering van onderwijsondersteunende activiteiten, levert een bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen en verricht organisatie en beheerstaken. De kernopgaven van in de functiereeks van pedagogisch-educatief medewerker staan in onderstaande tabel.

Pedagogisch-educatief medewerker A (S6)	Pedagogisch-educatief medewerker B (S7)
De medewerker is gericht op de planmatige uitvoering en verbetering van activiteiten en onderwijsondersteuning. De medewerker speelt in op specifieke onderwijs- en opvangsituaties, handelt naar eigen inzicht, levert een bijdrage aan de voorbereiding en inhoud van onderwijsactiviteiten en planning van kindgerichte activiteiten voor de pedagogische opvang, doet in overleg verbetervoorstellen.	De medewerker is gericht op de coördinatie van de planmatige uitvoering en verbetering van activiteiten en onderwijsondersteuning. De medewerker speelt in op specifieke onderwijs- en opvangsituaties, handelt naar eigen inzicht, levert een bijdrage aan de voorbereiding en vormgeving van specifieke onderwijsactiviteiten, plant en coördineert zelfstandig kindgerichte activiteiten voor de pedagogische opvang en voert verbeteringen door.

6. Functies gedragswetenschapper

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de functiereeks van gedragswetenschapper.

6.1 Toelichting op de functies

De gedragswetenschapper is een orthopedisch/psychologisch specialist op het gebied van gedrag, diagnostiek en handelingsgerichte onderwijsondersteuning van leerlingen. De kernopgaven van in de functiereeks van gedragswetenschapper staan in onderstaande tabel.

Gedragswetenschapper A (S11)	Gedragswetenschapper B (S12)
<p>De gedragswetenschapper A heeft als kernopgave het bewaken van de kwaliteit en het streven naar een zo optimaal mogelijke onderwijsondersteuning en leerlingenbegeleiding. Deze kernopgave is onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Orthopedagogisch specialist: het verrichten van handelingsgericht psychodiagnostisch onderzoek ten behoeve van de in-, door- en uitstroom van leerlingen. 2 Innovator en ontwikkelaar: het ontwikkelen van het onderwijs ondersteuningsbeleid voor de school 3 Adviseur en expert: het implementeren van beleid voor onderwijsondersteuning en het bewaken en uitvoeren van het onderwijsproces ten aanzien van handelingsgericht werken en onderwijsondersteuning. 4 Coördinator en verbinder: het bouwen en onderhouden van een regionaal netwerk en de afstemming met externe (keten)partners en professionals. 5 Professional: het onderhouden van de eigen professionaliteit en de bevordering van anderen. 	<p>De gedragswetenschapper B heeft als kernopgave het bewaken van de kwaliteit en het streven naar een zo optimaal mogelijke onderwijsondersteuning en leerlingenbegeleiding. Deze kernopgave is onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Orthopedagogisch specialist: het verrichten en coördineren van handelingsgericht psychodiagnostisch onderzoek ten behoeve van de in-, door- en uitstroom van leerlingen. 2 Innovator en ontwikkelaar: het ontwikkelen van het integrale (meerjaren) onderwijs ondersteuningsbeleid voor de school en de visie en het meerjarenbeleid op bovenschools niveau ten aanzien van onderwijsondersteuning. 3 Adviseur en expert: het implementeren van meerjarenbeleid voor onderwijsondersteuning en het bewaken en uitvoeren van het (bovenschoolse) onderwijsproces ten aanzien van handelingsgericht werken en onderwijsondersteuning. 4 Coördinator en verbinder: het bouwen en onderhouden van een regionaal en organisatiebreed netwerk en de afstemming met externe (samenwerkings)partners en professionals. 5 Professional: het onderhouden van de eigen professionaliteit en de bevordering van anderen.

6.2 Gebruik van de functies en praktijkvoorbeelden

Het karakter van de functie(s) gedragswetenschapper evolueert in deze functiereeks van gedrag, diagnostiek en handelingsgerichte onderwijsondersteuning van leerlingen en beleidsadvisering naar een functie die integraal (meerjaren) onderwijs ondersteuningsbeleid voor de school ontwikkelt op bovenschools niveau.

7. Functies logopedist

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de functiereeks van logopedist.

7.1 Toelichting op de functies

De logopedist is specialist op het gebied spraak, taal en communicatie (inclusief gehoor). De kernopgaven van in de functiereeks van logopedist staan in onderstaande tabel.

Logopedist A (S9)	Logopedist B (S10)	Logopedist C (S11)
<p>De logopedist A draagt bij aan het vergroten van de communicatieve redzaamheid van leerlingen en schept de voorwaarden voor leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte.</p> <p>Deze kernopgave is onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Logopedisch specialist: het verrichten van logopedisch onderzoek bij leerlingen en ondersteunen bij de hulpvraag/behoefte op het gebied van spraak, taal en communicatie-ondersteuning 2 Adviseur en coach: het adviseren over diagnostiek en/of in te zetten interventies 3 Ontwikkelaar: het verbeteren van behandelmethodieken en ontwikkelen van logopedische cursussen 4 Teamplayer: het adviseren over de logopedische zorg in de leerlingbesprekingen en de commissie voor de begeleiding 	<p>De logopedist B draagt bij aan het vergroten van de communicatieve redzaamheid van leerlingen, schept de (specialistische) voorwaarden en levert een bijdrage aan de beleidsontwikkeling voor leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte binnen de school voor de juiste logopedische zorg.</p> <p>Deze kernopgave is onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Logopedisch specialist: het fungeren als specialist op een deelgebied en bedenken van nieuwe/alternatieve behandelingen op basis van inhoudelijke analyse van de ondersteuningsbehoeften van de doelgroep 2 Adviseur en coach: het bijdragen aan de (door)ontwikkeling van de logopedische onderwijsondersteuning 3 Innovator: de bijdragen aan de ontwikkeling van het ondersteuningsbeleid voor de school op het vakgebied logopedie 4 Teamplayer: het organiseren en coördineren van team overleggen 	<p>De logopedist C draagt bij aan het vergroten van de communicatieve redzaamheid van leerlingen, schept de voorwaarden en ontwikkelt beleid en een visie voor leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte en voor de logopedische zorg binnen diversen scholen (bovenschools).</p> <p>Deze kernopgave is onderverdeeld in de volgende aandachtsgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Logopedisch specialist: het fungeren als specialist op een deelgebied en analyseren, ontwikkelen en coördineren van werkprocessen en protocollen voor de logopedische zorg 2 Adviseur en coach: het adviseren over alle (beleidsmatige) logopedische ondersteuningsvragen in de gehele onderwijsorganisatie en/of het samenwerkingsverband 3 Innovator: het bijdragen aan de doorontwikkeling van de logopedische zorg op bovenschools niveau en het beleid afstemmen met relevante in- en externe betrokkenen 4 Teamplayer: het organiseren en coördineren van team overleggen

7.2 Gebruik van de functies en praktijkvoorbeelden

Het karakter van de functie(s) logopedist evolueert in deze functiereeks van logopedisch onderzoek uitvoeren, behandelen en ondersteunen op het gebied van spraak, taal en communicatie-ondersteuning naar een functie met een meer beleidsmatig en adviserend karakter binnen de setting van de school of binnen de setting van meerdere scholen of op bovenschools niveau.



Voor de logopedist B kan worden gedacht aan de overdracht expertise op het gebied van spraak, taal, gehoor en communicatie, waarbij sprake is van advisering in de commissie voor de begeleiding en specifieke arrangementen voor de onderwijsondersteuning.

Voor de logopedist C kan worden gedacht aan in- en externe (ambulante) dienstverlening voor spraak, taal, gehoor en communicatie, waarbij sprake is van het bijdragen aan c.q. adviseren over de logopedische zorg op bovenschools niveau of voor een cluster van scholen, de beleidsimplementatie, het ontwikkelen en werkprocessen en coördineren van protocollen voor de logopedische zorg op de lange termijn, externe advisering voor het regulier onderwijs voor externe scholen.

Bijlage I: Begrippenlijst

In het functiewaarderingssysteem Fuwasys hebben begrippen een bepaalde betekenis. Deze kan verschillen van de betekenis die binnen organisaties of in het gewone spraakgebruik wordt gehanteerd. Het is belangrijk om deze begrippen te verklaren voor een juiste toepassing en uitleg. Hieronder staan de meest voorkomende begrippen en de definities ervan.

Begrippen	Toelichting
Aansturen	Het doelgericht besturen en richting geven aan de bedrijfsprocessen van een organisatie en het dragen van de verantwoordelijkheid voor het eindproduct.
Activiteit	Onderdeel van de werkzaamheden van een functie. Onder werkzaamheden wordt hier verstaan: Het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd.
Advies of adviseren	Een advies is een product of dienst, waarbij op basis van eigen expertise een onderbouwde keuze wordt gegeven aan de functionaris, waarmee deze een besluit kan nemen of een beslissing op kan baseren.
Analyse of analyseren	Het ontleden van een abstractie (bijvoorbeeld een maatschappelijke ontwikkeling, een beleidsvoornemen, 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 of het uitvoeren van een activiteit.
Afgebakend werkgebied	Het vaktechnische en contactuele bereik van de werkeenheid heeft duidelijk te onderkennen begrenzingen. Vormt de werkeenheid een onlosmakelijk onderdeel van het primaire proces van een hogere organisatie-eenheid, dan is géén sprake van een afgebakend werkgebied.
Beleid	De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.
Beleidsadvies	Een advies gericht op het ontwikkelen, vormgeven, wijzigen of implementeren van beleid. Onder beleid wordt hier verstaan: 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.
Beleidslijn	De wijze waarop en de weg waarlangs een beleid moet worden verwezenlijkt met behulp van instrumenten zoals procedures of wet- en regelgeving. Onder beleid wordt hier verstaan: 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) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.
Beleidsondersteunende werkzaamheden	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. Onder beleid wordt hier verstaan: 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) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.
Beleidsontwikkelende werkzaamheden	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.
Beoordelen	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. Bijvoorbeeld het door een telefoniste beoordelen van telefonische verzoeken op prioriteit of inhoud om te beslissen of ze al dan niet moeten worden doorverbonden of zelf moeten worden afgedaan.
Besluitvormingsproces	Een reeks opeenvolgende, inhoudelijk met elkaar samenhangende, beslissingen die elkaar onderling (kunnen) beïnvloeden en resulteren in een te nemen uiteindelijke beslissing.
Bestuurlijke portefeuille	Het (college van) bestuur verstrekt een mandaat voor een deel van de bestuurlijke verantwoordelijkheid, laat de medewerker de werkzaamheden uitvoeren en hierover verantwoording afleggen. De verantwoordelijkheid van de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden ligt in dat geval bij de betreffende medewerker. Dit laat onverlet dat de eindverantwoordelijkheid op het bestuurlijk niveau kan liggen.
Complex	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. Werkzaamheden op een bepaald werk- of aandachtsgebied worden als meer complex gezien ten opzichte van werkzaamheden op het werk- of aandachtsgebied van meerdere functies ten opzichte van elkaar in dezelfde functiegroep. Complexiteitsaanduiding is dan ook altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt niets over de complexiteit in absolute zin. <i>Opmerking: de caseload (de hoeveelheid van het werk) betekent binnen Fuwasys geen 'verzwaring' van het functieniveau; de complexiteit (de ingewikkeldheid) van het werk wel. Als er heel veel werk te doen is, dan zijn er meer functionarissen nodig op hetzelfde functieniveau en niet één functionaris op een hoger functieniveau.</i>
Complexiteit van een onderwijsorganisatie (verenging of stichting)	Onder complexiteit van een onderwijsorganisatie wordt verstaan een verenging of stichting in het primair onderwijs met een verscheidenheid aan schoolsoorten (basisonderwijs, SBO, 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.
Commerciële setting	Een werkomgeving waarin interactie is met organisaties die winst nastreven (in het algemeen het bedrijfsleven). Bijvoorbeeld interactie met leveranciers van goederen en diensten.
Curriculum	Een curriculum bestaat uit het geheel van vakken, de vakinhoud en de pedagogische en didactische methoden voor een opleiding of school.



Curriculumontwikkeling	Het ontwikkelen van een curriculum voor een volledige opleiding, een school of voor de bovenbouw of onderbouw in het voortgezet speciaal onderwijs. Curriculumontwikkeling is per definitie meerjarig.
Deelproduct	Een gerealiseerd deel van een eindproduct. Onder eindproduct wordt hier verstaan: een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van de werkeenheden.
Éénpitter	Onder een éénpitter wordt verstaan een onderwijsorganisatie, vereniging of stichting bestaande uit één school waaraan door een directeur of directeur-bestuurder leiding wordt gegeven.
Eindproduct	Een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van de werkeenheden.
Grootte van de onderwijsorganisatie (vereniging of stichting) uitgedrukt in aantal leerlingen	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Integrale managementfuncties	<p>Functies waarbij de eindverantwoordelijkheid is belegd voor de primaire processen (inclusief de strategiebepaling van de organisatie) en de realisatie van de producten/diensten van een organisatie en tevens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de PIOFACH-taken.</p> <p>Onder PIOFACH-taken wordt hier verstaan: taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.</p>
Interpretatie of interpreteren	Het uitleggen of verklaren van wat wordt waargenomen of is vastgelegd. Een interpretatie gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.
Keuzefactoren	De afzonderlijke aspecten die tegen elkaar moeten worden afgewogen bij het maken van een keuze.
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.
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 of een (technisch) ontwerp.
Multidisciplinair	Het uitwisselen van kennis en ervaring met andere werkteerrenen of vakdisciplines en het integreren van de uitkomsten in het eigen werk.
Onderwijsorganisatie	Een organisatie in het primair onderwijs (stichting of vereniging) met een bevoegd gezag en bestaande uit één of meerdere scholen.
Onderzoeksondersteunende werkzaamheden	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.
PIOFACH-taken	Taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.
Regio	Onder regio wordt verstaan een grote stad, een stad, of een verspreidingsgebied van meerdere locaties en/of wijken, een stad met enkele omliggende gemeenten of een aantal kleinere gemeenten zoals voorkomt in de regionale indeling van de samenwerkingsverbanden of een regio van vergelijkbare indeling/omvang.

Richtinggevend beïnvloeden	<p>Het zodanig integraal adviseren van politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders dat hun strategische (beleids)keuzes daardoor worden bepaald.</p> <p>Onder politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders wordt hier verstaan: politieke ambtsdragers, topambtenaren of de bestuurders dan wel het management van andere overheden, maatschappelijke instellingen, bedrijven of belangenorganisaties.</p>
Strategisch beleid	<p>De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde lange termijn visie op de (realisatie van de) te bereiken lange termijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.</p>
Strategische beleidslijnen	<p>De wijze waarop en de weg waarlangs het strategische beleid van de organisatie moet worden verwezenlijkt.</p> <p>Onder strategisch beleid wordt hier verstaan: De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde lange termijn visie op de te bereiken lange termijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.</p>
Strategische doelen	<p>De binnen het kader van het strategisch beleid nagestreefde lange termijn doelen van de organisatie.</p> <p>Onder strategisch beleid wordt hier verstaan: De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde lange termijn visie op de te bereiken lange termijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.</p>
Taakstelling	<p>De aan de werkeenheid toegekende opdracht om bepaalde werkzaamheden te verrichten.</p>
(Technisch) ontwerp ondersteunende werkzaamheden	<p>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.</p>
Technisch/wetenschappelijk onderzoek	<p>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 technisch ontwerp.</p>
Werkinstructies	<p>Strikte – veelal schriftelijke – regels en handleidingen voor de (wijze van) uitvoering van het werk.</p>
Werkzaamheden	<p>Het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd.</p> <p>Onder activiteit wordt hier verstaan: onderdeel van de werkzaamheden van een functie.</p>