

# Voorbeeldreeks 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	Afdelingsleider onderwijs A	Afdelingsleider onderwijs B
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 12	Salarisschaal 13
<i>Algemene karakteristiek</i>	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 MT. Er is sprake van complexe belangentegenstellingen in 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 <b>complexe portefeuille op school- of stichtingsniveau</b> . De afdelingsleider B heeft strategisch adviserende taken en zorgt voor de <b>integrale verbinding</b> van aandachtsgebieden en stakeholders. Hierbij <b>wordt ingespeeld op verschuivingen in strategische doelstellingen</b> en ontwikkelingen en <b>draagvlak</b> moet zowel in- als extern worden gecreëerd. <b>Draagvlak wordt verworven voor het uitdragen en verdedigen (intern en extern) van de beleidsontwikkeling en de implementatie ervan.</b>
<i>Te bereiken resultaten</i> Beleidsuitvoering en -ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert de directie/rector over de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijsbeleid en de onderwijsorganisatie (examinering/onderwijsresultaten et cetera), draagt ideeën, concept en beleidsvoorstellen hiervoor aan;</li> <li>Vertaalt de centrale beleidsplanning naar een meerjaren onderwijsprogrammering;</li> <li>Draagt zorg voor de totstandkoming van uitvoeringsplannen, waarin de benodigde aanpak, werkwijze en werkverdeling (lessentabel) binnen de teams beschreven staan;</li> <li>Draagt zorg voor de totstandkoming van werkplannen en programma's van toetsing en afsluiting (PTA's), de leer- oefenstof, les- en leer methode, te gebruiken leermiddelen en materialen en stemt daarbij af op andere teams;</li> <li>Vertaalt de onderwijsprogrammering naar een organisatorische inrichting;</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ontwikkelt schoolbreed beleid</b> in het kader van een <b>toegewezen portefeuille</b>, thema's of onderwerpen op één van de <b>majeure beleidsterreinen</b> op het gebied van het primair proces zoals kwaliteitszorg, innovatie, passend onderwijs e.d., <b>bereidt het beleid voor, verdedigt het in het managementteam, draagt het uit binnen de instelling</b> en ziet toe op implementatie, uitvoering en bijstelling;</li> <li>Vertaalt de centrale beleidsplanning naar een meerjaren onderwijsprogrammering, ontwikkelt een meerjarenvisie en meerjarenplan, waarin de <b>complexe samenhang met andere beleidsterreinen</b> is geïntegreerd.</li> </ul>

	Afdelingsleider onderwijs A	Afdelingsleider onderwijs B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagt zorg voor de uitvoering van het leerlingzorgbeleid;</li> <li>• Neemt deel aan in- en externe advies- en overlegorganen aangaande het onderwijs;</li> <li>• Draagt als lid van het managementteam bij aan de brede meningsvorming.</li> </ul>	
<i>Te bereiken resultaten</i> Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft leiding aan de docenten, voert functionerings- en beoordelingsgesprekken; is verantwoordelijk voor de personele zorg, het personeelsbeheer, de werving en selectie van personeel;</li> <li>• Bewaakt en bevordert de identiteit/cultuur van de school of scholengemeenschap;</li> <li>• Stelt, op basis van het schoolplan, een plan (inclusief verwachte inzet van middelen en mensen) van de eenheid op, monitort de voortgang;</li> <li>• Neemt deel aan programmamanagement en stuurt als projectleider/programmamanager multidisciplinaire programmaonderdelen of programma's aan en draagt zorg voor afstemming en verbinding.</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuurt <b>brede onderwijskundige projecten en activiteiten aan die de gehele school of brede scholengemeenschap betreffen</b> (bijv. in het kader van de afstemming van het onderwijsaanbod op maatschappelijke ontwikkelingen, onderwijsinnovatie e.d.).</li> </ul>
<i>Beslissingen</i>	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.
<i>Kader</i>	Algemeen geformuleerde beleidslijnen en de betreffende wet- en regelgeving.	<b>Strategische</b> beleidslijnen en de betreffende wet- en regelgeving.
<i>Verantwoordelijkheden</i>	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van het ontwikkelde meerjaren beleid en de bijdragen als leidinggevende.	Idem, plus. De beleidsontwikkeling op basis van de <b>eigen integrale school-/stichtingsbrede portefeuille</b> .
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brede kennis van en inzicht in het onderwijs en van maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het gebied waarbinnen onderwijs wordt gegeven (hbo+/wo werk- en denkniveau);</li> <li>• Kennis van en inzicht in de ontwikkelingen binnen de specifieke onderwijsgebieden van de scholengemeenschap of school;</li> <li>• Kennis van de organisatie van onderwijskundige processen;</li> <li>• Inzicht in taak en werkwijze van de schoolorganisatie;</li> <li>• Inzicht in de samenhang tussen de verschillende beleidsvelden.</li> </ul>	Idem plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inzicht in bestuurlijke verhoudingen.</b></li> </ul>
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheid in het ontwikkelen van onderwijskundig beleid;</li> <li>• Vaardigheid in het opstellen van uitvoeringsplannen;</li> <li>• Managementvaardigheden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheden in het <b>ontwikkelen, uitdragen en verdedigen</b> van beleid.</li> </ul>

	Afdelingsleider onderwijs A	Afdelingsleider onderwijs B
<i>Contacten</i>	Contacten kenmerken zich door het verkrijgen van (beleids)afstemming over de adviezen, vernieuwingen en ontwikkeld onderwijskundig beleid, waarbij 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 <b>beleidsintegratie en het creëren van draagvlak voor nieuw (integraal) beleid of resultaten van (beleids)programma's waarbij ook extern de standpunten van de school/instelling worden uitgedragen.</b>
<i>Scoreprofiel</i>	Indelingsniveau Vc Kenmerkscores 44443 44434 43 43 Somscore 52	Indelingsniveau Vd Kenmerkscores 44444 44444 44 44 Somscore 56

# Voorbeeldreeks (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 o.a. aan vakexperts, stafmedewerkers en (beleids)adviseurs. Daar waar onderwijsbegeleidingsexperts geen begeleiding en behandeling ten behoeve van leerlingen verrichten, worden deze ingepast in deze reeks. Ook voor de inschaling van (tijdelijke) werkzaamheden op het gebied van projecten of programma's kan gebruik gemaakt 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 9	Salarisschaal 10	Salarisschaal 11	Salarisschaal 12
<i>Algemene karakteristiek</i>	De (beleids)adviseur A verricht beleidsondersteunende en -uitvoerende werkzaamheden op een vakgebied en/of stuurt standaard projecten 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 <b>beleidsvoorbereidende en</b> -uitvoerende werkzaamheden op een vakgebied en/of stuurt <b>projecten aan met een operationeel</b> karakter op basis van een minder vast omschreven opdracht. <b>Minder gangbare</b> vraagstukken en ontwikkelingen worden op basis van <b>inhoudelijke analyses</b> opgelost. Er kan niet meer worden teruggevallen op bestaande (bekende en minder bekende) oplossingen, maar er zullen <b>alternatieven en nieuwe oplossingen</b> moeten worden bedacht in afstemming met relevante stakeholders.	De (beleids)adviseur C <b>ontwikkelt beleid</b> op een <b>afgebakend (deel van een) vakgebied</b> en/of stuurt <b>organisatiebrede projecten</b> aan met een <b>tactisch karakter</b> . De (beleids)adviseur zorgt voor verbinding met andere vakgebieden en stakeholders waarbij <b>belangentegenstellingen</b> aan de orde zijn.	De (beleids)adviseur D ontwikkelt <b>meerjarig</b> beleid op een <b>integraal (multidisciplinair)</b> beleidsterrein en/of stuurt organisatiebrede projecten aan met een <b>multidisciplinair en integraal karakter</b> of een <b>programma</b> (een samenhangend geheel van projecten en activiteiten). De (beleids)adviseur D houdt rekening met de inhoudelijke afstemming met andere <b>vakgebieden/projecten/programma's en overstijgende verbanden en samenhangen</b> . De effecten van de werkzaamheden zijn <b>meerjarig en beperkt</b> voorspelbaar.

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
<p><i>Te bereiken resultaten</i> Beleidsondersteuning/-ontwikkeling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling en -uitvoering;</li> <li>• Adviseert en ondersteunt bij de implementatie en uitvoering van beleid op operationeel niveau;</li> <li>• Verzamelt informatie, interpreteert deze, legt verbanden;</li> <li>• Genereert geïntegreerde management-informatie voor het verdere beleidsontwikkende proces en stelt (advies)notities hiertoe op;</li> <li>• Draagt bij aan de evaluatie van beleid, bestudeert gegevens en andere informatiebronnen met betrekking tot het vakgebied en rapporteert over de uitkomsten ervan;</li> <li>• Zorgt voor een operationele vertaling van beleid door het te vertalen naar procedures, reglementen en richtlijnen voor de uitvoering.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert, op operationeel niveau, <b>inhoudelijk op basis van analyses van relevante vraagstukken, ontwikkelingen en problemen en bestudeert, signaleert en analyseert relevante ontwikkelingen</b> op het vakgebied hiertoe;</li> <li>• Formuleert, eveneens op basis van <b>inhoudelijke analyses, alternatieven en nieuwe oplossingsrichtingen</b> en stelt (beleids)adviezen/rapportages en notities op;</li> <li>• 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 verschillend niveau.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Onderzoekt</b> en analyseert <b>relevante in- en externe ontwikkelingen op mogelijke consequenties</b> voor het te voeren beleid op een afgebakend (deel van een) vakgebied en stelt aan de hand daarvan <b>beleidsvoorstellen en -adviezen</b> op voor de <b>ontwikkeling</b>, aanpassing en implementatie van beleid;</li> <li>• Houdt rekening met de <b>samenhang</b> met andere beleidsterreinen/vakgebieden;</li> <li>• <b>Adviseert</b> de directie/het management op <b>tactisch niveau</b> over de toepassing en uitvoering van het beleid, instrumenten, wet- en regelgeving en procedures;</li> <li>• Heeft te maken met inhoudelijke <b>belangentegenstellingen</b> en onderhandelt inhoudelijk en procesmatig met in- en externe stakeholders. Hierbij wordt gestuurd op het overbruggen van de gerezen verschillen.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt (<b>strategische</b>) <b>beleidsuitgangspunten of majeure, complexe in- en externe ontwikkelingen</b> naar <b>meerjarig</b> beleid en ontwikkelt beleidsvoorstellen en -adviezen <b>voor de ontwikkeling, aanpassing en implementatie van beleid</b>;</li> <li>• Analyseert relevante ontwikkelingen en vraagstukken, <b>inventariseert standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen</b>, onderzoekt de probleem- en doelstellingen, benoemt risico's en succesfactoren;</li> <li>• Bewaakt de <b>inhoudelijke</b> samenhang met andere vakgebieden, toetst daarbij op <b>consequenties</b> voor het eigen vakgebied;</li> <li>• Draagt inhoudelijk bij aan de <b>(strategische) meerjaren visie en meerjaren plannen</b> van de organisatie;</li> <li>• Neemt deel aan organisatiebrede overleggen en draagt vandaaruit bij aan de ontwikkeling van organisatiebreed beleid, doet daartoe beleidsvoorstellen en geeft adviezen die een <b>meerjarig</b> effect hebben waarbij rekening moet worden gehouden met complexe inhoudelijke belangen-tegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.</li> </ul>

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
<i>Te bereiken resultaten</i> Projecten en/of programma's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuurt standaard projecten met een operationeel en routinematig karakter op basis van een vast omschreven opdracht aan;</li> <li>• Levert, in de rol van project-deelnemer en op basis van een vast omschreven opdracht, een bijdrage aan minder standaard projecten met een operationeel karakter;</li> <li>• Stelt projectplanningen op en bewaakt deze;</li> <li>• Stuurt projectprocessen aan en bewaakt de voortgang;</li> <li>• Ziet toe dat het project voldoet aan de gestelde randvoorwaarden;</li> <li>• Zorgt voor de communicatie over het project;</li> <li>• Stelt management- en sturingsinformatie op over de voortgang en de projectresultaten en stelt aan de hand daarvan overzichten en adviesnotities op.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuurt projecten aan met een operationeel karakter op basis van een minder vast omschreven opdracht;</li> <li>• Draagt bij aan de opzet en nadere uitwerking van het project;</li> <li>• Stelt een projectplan (incl. kostenraming) op;</li> <li>• Vormt een projectteam, stuurt dit aan en zorgt daarbij voor een efficiënte inzet van mensen en middelen;</li> <li>• Stelt aan de hand van een <b>inhoudelijke analyse</b> van de verkregen informatie overzichten en adviesnotities op.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fungeert als opdrachtnemer voor een <b>project met een tactisch karakter</b>, draagt zorg voor de <b>inhoudelijke afstemming</b> van de projectresultaten op andere primaire en ondersteunende processen/beleidsreinen en <b>adviseert over en bereidt de implementatie voor</b>;</li> <li>• Adviseert de opdrachtgever bij de formulering van de projectopdracht, <b>analyseert relevante ontwikkelingen</b> 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;</li> <li>• <b>Stelt een projectaanpak op en formuleert – op basis van inhoudelijke analyses – alternatieven en oplossingsrichtingen</b>;</li> <li>• Stuurt de projectorganisatie aan, en zorgt voor de inhoudelijke, procesmatige en procedurele afstemming;</li> <li>• Zorgt voor de verankering van de resultaten van het project in de organisatie;</li> <li>• Evalueert het project en adviseert over verbetering/aanpassing van aanpalende processen/vakgebieden.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fungeert als opdrachtnemer voor een <b>langdurig (meerjarig)</b> organisatiebrede project/<b>programma</b> met een <b>multidisciplinair en integraal karakter</b> en draagt zorg voor de inhoudelijke afstemming van de project/<b>programma</b>resultaten op andere primaire en ondersteunende processen/vakgebieden;</li> <li>• Bereidt besluitvorming voor en <b>organiseert actief de samenwerking hiervoor</b>.</li> </ul>
<i>Beslissingen</i>	<p>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.</p>	<p>Idem, plus:</p> <p>Beslissingen zijn gericht op het <b>bijdragen aan de beleidsontwikkeling</b> en de aansturing van projecten met een <b>operationeel karakter</b> waarbij op basis van <b>analyse</b> van situaties <b>nieuwe oplossingen</b> worden bedacht.</p>	<p>Idem, plus:</p> <p>Beslissingen zijn gericht op de <b>beleidsontwikkeling op een afgebakend (deel van een) vakgebied</b> en de aansturing van projecten met een <b>tactisch karakter</b>.</p>	<p>Beslissingen zijn gericht op de <b>integrale meerjaren</b> beleidsontwikkeling en de aansturing van <b>langdurige (meerjarige)</b> organisatiebrede projecten/<b>programma's</b> met een <b>multidisciplinair en integraal karakter</b>. De beslissingen staan niet meer op zichzelf maar vormen een proces waar meerdere beslissingen onderdeel van uitmaken.</p>

	(Beleids)adviseur A	(Beleids)adviseur B	(Beleids)adviseur C	(Beleids)adviseur D
<i>Beslissingen</i>	Het resultaat van de beslissingen is binnen een jaar merkbaar (korte termijn) en voorspelbaar.			De effecten van de beslissingen zijn <b>meerjarig</b> van aard en zijn <b>bepikt voorspelbaar</b> .
<i>Kader</i>	Specifiek geformuleerde beleidslijnen en wet- en regelgeving.	Idem.	Idem.	Idem.
<i>Verantwoordelijkheden</i>	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de bijdragen aan de beleidsontwikkeling en/of aansturing van standaard projecten met een operationeel en routinematig karakter.	Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn en/of gericht op de kwaliteit van de aansturing van projecten met een <b>operationeel</b> karakter.	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit en de <b>bruikbaarheid</b> van de beleidsontwikkeling op een <b>afgebakend (deel van een) vakgebied</b> en/of de aansturing van projecten met een <b>tactisch karakter</b> .	Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit en bruikbaarheid van de <b>meerjarige, integrale (multidisciplinaire)</b> beleidsontwikkeling en/of de aansturing van organisatiebrede <b>projecten/ programma's met een multidisciplinair en integraal karakter</b> .
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen theoretisch en praktische kennis van het vakgebied (mbo+/hbo werk- en denkniveau);</li> <li>Kennis van en inzicht in beleidsprocessen;</li> <li>Inzicht in de organisatie en de werkwijze van de onderwijsinstelling.</li> </ul>	Idem.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Brede en/of gespecialiseerde theoretische</b> kennis van het eigen vakgebied (hbo+/wo werk- en denkniveau);</li> <li><b>Inzicht in vraagstukken en problemen op andere werkerreinen. Inzicht in het functioneren van de organisatie en de daarmee samenhangende besluitvormings-circuits.</b></li> </ul>	Idem.
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaardigheid in het opstellen van notities, adviezen en rapportages;</li> <li>Communicatieve en adviesvaardigheden;</li> <li>Vaardigheid in het aansturen van projectmedewerkers.</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>Analytische vaardigheden.</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Onderzoeksvaardigheden;</b></li> <li>Vaardigheid in het <b>ontwikkelen van beleid</b> en het opstellen van <b>beleidsplannen, -notities en -adviezen daartoe</b>.</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaardigheid in het ontwikkelen van <b>meerjaren</b> beleid.</li> </ul>
<i>Contacten</i>	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 <b>verkrijgen van beleidsafstemming</b> waarbij <b>tegengestelde belangen</b> aanwezig zijn.	Idem.
<i>Scoreprofiel</i>	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

# Voorbeeldreeks 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 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	Directeur A	Directeur B	Directeur C
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 14	Salarisschaal 15	Salarisschaal 16
<i>Algemene karakteristiek</i>	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 <b>integraal</b> leiding aan een deel van de stichting (een complexe brede scholengemeenschap met alle onderwijssectoren (vmbo, havo, vwo, praktijkonderwijs)) waarbij doelen en strategieën worden <b>aangestuurd, ontwikkeld en vormgegeven</b> . Tevens is er <b>fundamentele invloed</b> op de ontwikkeling en realisatie van stichtingsbrede strategische doelen. <b>Beïnvloedt richtinggevend</b> in- en externe stakeholders <b>op politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau</b> (VO-raad en overige sectoren). <b>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</b> . Heeft <b>grote invloed en sturing op de doeltreffendheid van de strategie en/of politiek bestuurlijke besluitvormingsprocessen mede van de stichting</b> . Heeft daarbij ook invloed op de <b>brede positionering van de organisatie in de externe omgeving</b> .	De directeur C heeft een <b>ruim mandaat van het bevoegd gezag/bestuur en/of stuurt meerdere brede scholengemeenschappen aan</b> . Het bevoegd gezag/bestuur heeft de <b>verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor alle (strategische) beleidsgebieden bij de directeur C gelegd</b> . Het college van bestuur bestuurt op afstand en is in die zin meer <b>toezichthoudend en verleent goedkeuring aan het ontwikkelde strategische beleid</b> . De directeur C verzorgt het integraal management en geeft leiding aan complexe en omvangrijke brede taakstellingen en aandachtsgebieden en is <b>richtinggevend voor de strategische organisatie/stichtingsdoelstellingen</b> . Heeft <b>richtinggevende invloed en sturing</b> op de ontwikkeling en realisatie <b>van omvangrijke complexe en strategische aandachtsgebieden</b> en brede positionering van de organisatie/stichting in de externe omgeving.



	Directeur A	Directeur B	Directeur C
<i>Te bereiken resultaten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vormt het integrale management van een school (of staf) waarbij de directeur A verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en uitvoering van: <ul style="list-style-type: none"> <li>de identiteit van de school</li> <li>het (onderwijskundig) leiderschap</li> <li>de examenresultaten en programma's voor toetsing en afsluiting (PTA's)</li> <li>het personeelsbeleid inclusief efficiënte en effectieve inzet van (ondersteunend) personeel op diverse afdelingen/scholen</li> <li>de informatievoorziening aan het bestuur</li> <li>het financieel beleid, beheer en de bedrijfsvoering</li> <li>de kwaliteitszorg (PDCA)</li> <li>de belangenbehartiging met overleg- en samenwerkingspartners in de regio;</li> </ul> </li> <li>Adviseert over en levert een bijdrage aan de totstandkoming van (strategische) beleidsvoornemens van het bestuur en maakt deel uit van het directie-overleg;</li> <li>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;</li> <li>Neemt, vanuit het portefeuillehouderschap, deel aan organisatie brede management overleggen en heeft daarbij een strategisch adviserende rol.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bepaalt mede de strategische agenda en koers voor de totale stichting</b> en stelt op basis daarvan het meerjaren bedrijfsplan op;</li> <li>Zorgt voor inhoudelijke <b>verbinding en integratie van onderwijs en onderzoek</b> (evidence based);</li> <li>Initieert en onderhoudt strategische partnerschappen met partijen in het beroepenveld denk aan gemeenten, samenwerkingsverbanden (SWV-en), Regio's voor de Toekomst van het Onderwijs (RATO) et cetera.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Stelt richtinggevende (meerjaren)beleidsplannen en taakstellingen vast</b> voor locaties, afdelingen c.q. scholen;</li> <li><b>Ontwikkelt en stelt een meerjaren strategisch bedrijfs- en beleidsplan vast</b>, rekening houdend met onderwijskundige, maatschappelijke, politieke, bestuurlijke en demografische ontwikkelingen in de regio;</li> <li>Vertegenwoordigt de onderwijsinstelling naar buiten op politiek en bestuurlijk terrein en <b>beïnvloedt</b> de omgeving.</li> </ul>
<i>Beslissingen</i>	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 <b>aansturen, ontwikkelen en vormgeven van strategieën en het ontwikkelen en beïnvloeden van de strategische doelen</b> op school- of stichtingsniveau.	Idem, plus: Beslissingen worden genomen over <b>het integraal management van de instelling(en) en het richtinggevend beïnvloeden</b> van de strategische doelstellingen.
<i>Kader</i>	In algemene termen geformuleerde, strategische beleidslijnen.	Idem.	Idem.

	Directeur A	Directeur B	Directeur C
<i>Verantwoordelijkheden</i>	De directeur A legt verantwoording af aan de bestuurder over het integraal, 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 <b>effectiviteit van het ontwikkeld strategisch beleid en de mate waarin de strategische doelstellingen van de school zijn gerealiseerd.</b>	Idem, plus: De mate waarin de strategische doelstellingen <b>stichtingsbreed richtinggevend zijn beïnvloed, zijn bepaald</b> en zijn gerealiseerd.
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brede theoretische gespecialiseerde kennis van het onderwijs en/of het specifieke vakgebied (hbo+/wo werk- en denkniveau);</li> <li>Kennis van en inzicht in (maatschappelijke/arbeidsmarkt) ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs/het vakgebied;</li> <li>Kennis van algemene onderwijskundige en bestuurlijke ontwikkelingen;</li> <li>Kennis van strategische beleidslijnen en vaardigheid in het vormen van een visie;</li> <li>Kennis en vaardigheden met betrekking tot de bedrijfsvoering van een organisatieonderdeel;</li> <li>Kennis van/ervaring met veranderprocessen;</li> <li>Inzicht in de organisatie van de instelling en in bestuurlijke verhoudingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fundamentele wetenschappelijke kennis en diepgaand inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs en de politiek bestuurlijke processen in de regio/landelijk;</b></li> <li><b>Kennis van onderzoek en onderzoeksmethoden;</b></li> <li><b>Diepgaand inzicht</b> in de organisatie, het voortgezet onderwijs en de sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke samenhangen, ook t.a.v. andere onderwijssectoren.</li> </ul>	Idem.
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, implementeren en verdedigen van beleid;</li> <li>Vaardigheid in het leidinggeven aan/managen van professionals in een veranderende omgeving;</li> <li>Vaardigheid in het onderhouden van netwerken;</li> <li>Vaardigheid in het omgaan met tegengestelde belangen en in het ontwikkelen van draagvlak voor nieuwe ideeën, onderwijsprogrammeringen etc. binnen de school, binnen de stichting en daarbuiten;</li> <li>Vaardigheid in het strategisch adviseren.</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaardigheid in het <b>onderhandelen met gemeenten en ministerie(s)</b> over toekenning van onderwijsbedragen en subsidies.</li> </ul>	Idem.
<i>Contacten</i>	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 <b>de formulering van strategische beleidsconcepten op landelijk, regionaal of (groot)stedelijk niveau voor de onderwijsorganisatie(s)/stichting(en).</b>
<i>Scoreprofiel</i>	Indelingsniveau Vc Kenmerkscores 45444 45544 44 44 Somscore 59	Indelingsniveau Vlc Kenmerkscores 55444 45545 54 44 Somscore 62	Indelingsniveau Vld Kenmerkscores 55445 45545 54 45 Somscore 64

# Voorbeeldreeks Medewerkers 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 directeuren, teamleiders, docenten en andere collega's. Deze functionarissen kunnen zowel op school- als (centraal) stafniveau werkzaam zijn. Het betreft medewerkers o.a. in de vakgebieden P&O, H&F, ICT, Communicatie, (Onderwijs)Administratie, Financiën, juridisch. Veelal hebben deze medewerkers een functietitel met het betreffende vakgebied in de naam. Bijvoorbeeld medewerker P&O, ICT-medewerker, Financieel administratief medewerker, et cetera. 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	Medewerker A	Medewerker B	Medewerker C	Medewerker D
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 2	Salarisschaal 3	Salarisschaal 4	Salarisschaal 5
<i>Algemene karakteristiek</i>	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 en er een zeer beperkte invloed is op directe collega's en klanten.	De medewerker B verricht aanvullend op de medewerker A <b>gevarieerde</b> veelvoorkomende, beperkt met elkaar samenhangende uitvoerende veelal assisterende werkzaamheden op basis van <b>algemene afspraken en procedures</b> .	De medewerker C verricht aanvullend op de medewerker B gevarieerde uitvoerende werkzaamheden (op een specifiek vaktechnisch aandachtsgebied), <b>stelt prioriteiten</b> voor de eigen werkzaamheden <b>waarbij op basis van eigen beoordeling keuzes worden gemaakt</b> en houdt rekening met <b>gevolgen voor de werkzaamheden van anderen en overlegt daarover</b> .	De medewerker D verricht aanvullend op de medewerker C werkzaamheden waarbij deze zelf <b>plant en de aanpak van het eigen werk bepaalt</b> op basis van een vastgestelde opdracht. Het kan ook gaan over <b>operationele leidinggevende of coördinerende werkzaamheden</b> waarbij werkzaamheden worden verdeeld. Er is sprake van enige <b>interpretatie</b> bij de uitvoering van de werkzaamheden.
<i>Te bereiken resultaten</i>	Het realiseren van concrete opdrachten en 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
<i>Te bereiken resultaten</i>	Het betreft assisterende werkzaamheden. De medewerker is anderen behulpzaam.	Idem, plus: Het betreft <b>eenvoudige vak- of administratieve of technische werkzaamheden.</b>	Idem, plus: Het betreft <b>samenhangende</b> vak- of administratief-/technische werkzaamheden.	Idem, plus: Het betreft <b>gevarieerde</b> vak- of administratief-/technische werkzaamheden.
<i>Beslissingen</i>	Beslissingen zijn gericht op de wijze van uitvoering van de opgedragen werkzaamheden.	Idem.	Er worden <b>keuzes gemaakt binnen de gegeven planning en bij de concrete aanpak waarbij rekening wordt gehouden met de directe gevolgen voor (werkzaamheden van) anderen.</b> Beslist ten aanzien van <b>de aanpak en uitvoering</b> van de aangewezen werkzaamheden, over/bij het verstrekken <b>van eenduidige informatie</b> en bij het <b>controleren</b> van zaken.	Maakt keuzes over de planning <b>en de algemene aanpak van een opdracht</b> en houdt daarbij rekening met de gevolgen voor <b>andere werkprocessen.</b> Beslissingen zijn gericht op de aanpak en uitvoering van de eigen werkzaamheden <b>en de (tijds)indeling en uitvoering van door derden uitgevoerde werkzaamheden.</b>
<i>Kader</i>	Werkinstructies en gedetailleerde regels en voorschriften.	<b>Planning(en), algemene werkafspraken, regels, procedures en voorschriften.</b>	Idem.	Idem.
<i>Verantwoordelijkheden</i>	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 <b>uitwisselen van de feitelijke gegevens.</b>	Idem, plus: De mate van <b>interactie</b> met anderen.	Idem.
<i>Kennis</i>	Praktisch gerichte kennis voor het hanteren van (hulp) middelen en materialen zoals kennis van systemen, typevaardigheid (digitale geletterdheid) (enige scholing/vmbo werk- en denkniveau) .	<b>Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen (vmbo+/mbo werk- en denkniveau).</b>	Idem.	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in <b>werkwijzen en procedures van de organisatie;</b></li> <li>• Inzicht in achtergronden van leerlingen.</li> </ul>
<i>Vaardigheden</i>	Nauwkeurigheid, zorgvuldigheid en klantvriendelijke vaardigheden	Idem.	Idem, plus: In voorkomende gevallen is <b>vaardigheid nodig voor het omgaan met leerlingen en hun ouders.</b>	Idem.

<i>Contacten</i>	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, verstrekt waar nodig feitelijke informatie. Er is sprake van <b>het uitwisselen van feitelijke gegevens/informatie en/of klantgerichte dienstverlening.</b>	De contacten zijn voornamelijk gericht op het <b>uitwisselen van informatie over de werkwijze nodig voor de voortgang van de werkzaamheden. Er is sprake van interactie.</b>	Idem.
	<b>Medewerker A</b>	<b>Medewerker B</b>	<b>Medewerker C</b>	<b>Medewerker D</b>
<i>Scoreprofiel</i>	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

# Voorbeeldreeks Medewerkers 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, et cetera. 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	Medewerker E	Medewerker F	Medewerker G
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 6	Salarisschaal 7	Salarisschaal 8
<i>Algemene karakteristiek</i>	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 is op korte termijn (binnen enkele maanden) waarneembaar.	De medewerker F verricht aanvullend op de medewerker E <b>complexere</b> vakinhoudelijke werkzaamheden, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de situatie <b>en consequenties voor de omgeving</b> . Er is <b>vrijheid om de consequenties van keuzes af te wegen</b> . Voert gevarieerde en brede operationele werkzaamheden uit waarbij <b>meer inzicht is vereist in de samenhang tussen werkprocessen</b> . Bij de contacten is sprake van het <b>maken van afspraken</b> .	De medewerker G verricht aanvullend op de medewerker F <b>adviserende werkzaamheden</b> op operationeel niveau. Er is sprake van <b>verschillende</b> belangen en <b>er vindt afstemming plaats</b> over de te leveren producten, diensten en aanpak/werkwijze. <b>Maakt afspraken met en adviseert stakeholders</b> op met name operationeel niveau. Daarbij moet rekening worden gehouden met wisselende <b>wet- en regelgeving</b> .
<i>Te bereiken resultaten</i>	Het realiseren van concrete opdrachten en 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.	Voor de werkzaamheden is er meer inzicht vereist in <b>samenhang tussen werkprocessen</b> en het eigen vakgebied/werkterrein. Beoordeelt op basis van <b>eigen inzicht en interpreteert gegevens</b> . Daarbij moet worden ingespeeld op <b>gebruikerswensen en (technische) wijzigingen</b> .	De werkzaamheden betreffen de uitvoering van <b>complex vakspecialistische en adviserende werkzaamheden</b> op een opzichzelfstaand operationeel vakgebied.

	ingespeeld op wisselende omstandigheden en wijzigingen in afspraken.		
	Medewerker E	Medewerker F	Medewerker G
<i>Beslissingen</i>	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 <b>worden de consequenties van de te kiezen oplossingen tegen elkaar afgewogen.</b>	Idem, plus: Bij <b>een adviserende rol</b> neemt de medewerker beslissingen over/bij het opstellen van toelichtingen op <b>beleidswijzigingen</b> en wijzigingen van regelgeving en bij het inventariseren van gebruikerswensen en het <b>afstemmen daarvan op de mogelijkheden</b> met stakeholders die <b>verschillende</b> belangen kunnen hebben.
<i>Kader</i>	Werkafspraken, regels, voorschriften, vakinhoudelijke kaders.	Idem.	<b>Wet- en regelgeving</b> op het werkterrein, procedures, <b>samenhangende werkprocessen en afspraken</b>
<i>Verantwoordelijkheden</i>	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 <b>adviezen</b> .
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen. Beheersing van een vak (vmbo+/mbo werk- en denkniveau);</li> <li>Inzicht in de organisatorische en functionele verhoudingen en de werkwijze op de afdeling/binnen de instelling;</li> <li>Kennis van administratieve voorschriften, regels, werkwijzen en/of procedures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen <b>theoretische</b>, praktisch gerichte kennis en ervaring van het vakgebied (mbo+/hbo werk- en denkniveau);</li> <li>Inzicht in organisatorische, sociale, financiële, technische, economische of juridische <b>samenhangen</b> in relatie tot het eigen werkterrein is vereist of zoals in het onderwijs het geval is, inzicht in bijvoorbeeld diverse culturele achtergronden van de leerlingen.</li> </ul>	Idem.
<i>Vaardigheden</i>	Nauwkeurigheid, zorgvuldigheid en klantvriendelijke vaardigheden.	Idem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaardigheden, <b>nodig voor het tot stand brengen van een resultaat (product/advies);</b></li> <li>Organisatorische vaardigheden;</li> <li><b>Vaardigheid in het vakinhoudelijk aansturen van collega's/een team.</b></li> </ul>
<i>Contacten</i>	De contacten (met collega's, leerlingen, ouders, externen) zijn gericht op het uitwisselen van informatie (vraag en antwoord) over de werkprocessen, dienstverlening, kennis die nodig is ten behoeve van de voortgang van de werkzaamheden.	In de contacten is sprake van <b>verschillende belangen</b> en standpunten, er is noodzaak tot samenwerking met en tussen relevante in- en externe stakeholders ten behoeve van de voortgang <b>waarbij afspraken worden gemaakt.</b>	De contacten zijn gericht <b>op het verkrijgen van afstemming</b> ten aanzien van werkprocessen/dienstverlening/ wet- en regelgeving binnen en buiten de organisatie.
<i>Scoreprofiel</i>	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

# Voorbeeldreeks Onderwijsassistenten schaal 5 - 8

## ALGEMENE TYPERING

Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op de in het voortgezet onderwijs voorkomende onderwijsondersteunende functies. Deze functies komen uitsluitend in onderwijsteams voor. 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	Onderwijsassistent A	Onderwijsassistent B	Onderwijsassistent C	Onderwijsassistent D
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 5	Salarisschaal 6	Salarisschaal 7	Salarisschaal 8
<i>Algemene karakteristiek</i>	De onderwijsassistent A verricht gevarieerde uitvoerende onderwijsondersteunende (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 standaardsituaties 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 <b>brede</b> operationele onderwijsondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden uit met een <b>enigszins inhoudelijke component</b> , die bijdragen aan het onderwijsproces en neemt hierbij <b>beslissingen op basis van interpretatie van concrete situaties</b> . Bij de uitvoering van de werkzaamheden doen zich <b>nieuwe situaties</b> en <b>eenvoudige</b> problemen voor waar interpretatie voor nodig om deze op te lossen.	De onderwijsassistent C voert meer <b>complexe</b> operationele <b>vakinhoudelijke</b> onderwijsondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden uit die o.a. bestaan uit <b>instructiewerkzaamheden</b> . Er is <b>meer inzicht nodig in de samenhang tussen werkprocessen en de eigen activiteiten</b> . Bij de uitvoering van de werkzaamheden doen zich nieuwe situaties voor waarbij sprake is van <b>complexe</b> problemen. De <b>consequenties</b> van beslissingen ten aanzien van het oplossen van deze problemen, worden <b>tegen elkaar afgewogen</b> .	De onderwijsassistent D voert complexe, <b>inhoudelijke operationele</b> onderwijsondersteunende (vaktechnische) werkzaamheden uit, die bestaan uit het uitvoeren van <b>afgeronde delen van het lesprogramma</b> . Het effect van de werkzaamheden is op <b>korte termijn</b> zichtbaar.



	Onderwijsassistent A	Onderwijsassistent B	Onderwijsassistent C	Onderwijsassistent D
<i>Te bereiken resultaten</i> Onderwijsondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft, op basis van een gerichte opdracht, verlengde instructies aan individuele leerlingen of kleine groepen leerlingen o.b.v. eerder gegeven instructies door de docent;</li> <li>• Kiest een bekende aanpak die past bij de leerling of kleine groep leerlingen;</li> <li>• Doet, op basis van eigen beoordeling, voorstellen voor de begeleiding van leerlingen en bespreekt dit met de docent;</li> <li>• Stelt een planning op;</li> <li>• Verricht administratieve werkzaamheden, beheert voorraden, verricht eenvoudige onderhoudswerkzaamheden aan apparaten en reparaties en controleert door derden verrichte werkzaamheden;</li> <li>• Signaleert en corrigeert (on)gewenst gedrag en bespreekt dit met de docent;</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft, <b>op basis van globale aanwijzingen</b>, instructies en demonstraties aan individuele en/of <b>grotere</b> groepen leerlingen op een afgebakend onderwerp;</li> <li>• <b>Speelt in op specifieke situaties en handelt naar eigen inzicht;</b></li> <li>• <b>Plant en organiseert de werkzaamheden naar eigen inzicht;</b></li> <li>• Speelt in op <b>nieuwe</b> situaties en interpreteert deze en doet voorstellen voor <b>verbetering van de inhoud en van de onderwijsondersteunende werkzaamheden en bespreekt deze met de docent;</b></li> <li>• Adviseert bij de aanschaf van leer- en hulpmiddelen.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verzorgt zelfstandig routinematige praktijk-, of technische instructie en ontwikkelt - binnen de gegeven kaders - practica;</b></li> <li>• <b>Stelt (delen van) instructiemateriaal, veiligheidsvoorschriften e.d. op en levert bijdragen aan modules of ander onderwijsmateriaal waarbij de nadruk op de praktijkcomponent ligt;</b></li> <li>• <b>Geeft, onder toezicht van de docent, eenvoudige demonstraties;</b></li> <li>• <b>Houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen op het eigen vakgebied;</b></li> <li>• <b>Begeleidt leerlingen bij onderzoeksopdrachten zoals bijvoorbeeld profielwerkstukken;</b></li> <li>• <b>Draagt bij aan het klassenmanagement en het pedagogisch klimaat;</b></li> <li>• <b>Stimuleert en begeleidt – in samenspraak met de docent – de sociale vaardigheden van leerlingen.</b></li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt, verzorgt <b>afgeronde samenhangende praktijk of technische onderdelen van het lesprogramma en zorgt voor de afstemming ervan op het onderwijsprogramma;</b></li> <li>• <b>Geeft demonstraties en instructies en geeft daarbij bekende inleidingen over de theoretische achtergronden;</b></li> <li>• <b>Levert, in werkgroepverband, bijdragen aan de vernieuwing en ontwikkeling van het onderwijs.</b></li> </ul>
<i>Beslissingen</i>	Beslissingen zijn gericht op het uitvoeren van onderwijsondersteunende werkzaamheden en het daarbij zelfstandig beoordelen en interpreteren welke situatie van toepassing is en welke standaard aanpak 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 <b>zelfstandig</b> , op basis van het interpreteren van situaties, keuzes maken uit <b>bekende of minder bekende oplossingen</b> .	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 <b>en de consequenties daarvan tegen elkaar af wegen</b> .	Idem.
<i>Kader</i>	Werkafspraken, regels en voorschriften.	Idem.	Idem.	Idem.

	Onderwijsassistent A	Onderwijsassistent B	Onderwijsassistent C	Onderwijsassistent D
<i>Verantwoordelijkheden</i>	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de juistheid en tijdigheid van de uitvoering van de werkzaamheden.	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de <b>kwaliteit</b> van de uitvoering van de werkzaamheden.	Idem.	Idem.
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaktechnische kennis van het vakgebied waarbinnen de werkzaamheden uitgevoerd worden (vmbo+/mbo werk- en denkniveau);</li> <li>• Inzicht in de organisatie en de werkwijze van de school.</li> </ul>	Idem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Algemeen theoretische en praktische</b> kennis van het vakgebied waarbinnen de werkzaamheden uitgevoerd worden (mbo+/hbo werk- en denkniveau).</li> </ul>	Idem.
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheid in het ondersteunen van docenten bij standaard lesgevende taken;</li> <li>• Vaardigheid in het omgaan met en begeleiden van individuele en kleine groepen leerlingen;</li> <li>• Vaardigheid in het praktisch didactisch en pedagogisch handelen naar leerlingen.</li> </ul>	Idem, plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheid in het omgaan met en begeleiden van individuele en <b>grotere</b> groepen leerlingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pedagogische en didactische vaardigheden;</b></li> <li>• <b>Vaardigheid in het ontwikkelen van instructiemateriaal.</b></li> </ul>	Idem.
<i>Contacten</i>	Contacten kenmerken zich door het uitwisselen van informatie ten behoeve van de uitvoering en voortgang van de onderwijsondersteunende werkzaamheden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact kenmerken zich door <b>het maken van afspraken</b> over de uitvoering van de onderwijsondersteunende werkzaamheden en <b>de onderlinge samenwerking daarbij.</b></li> </ul>	Idem.	Contacten kenmerken zich door <b>het verkrijgen van afstemming over de voorbereiding</b> en uitvoering van de onderwijsondersteunende werkzaamheden.
<i>Scoreprofiel</i>	Indelingsniveau IIc Kenmerkscores 32222 23222 22 22 Somscore 30	Indelingsniveau IIIb Kenmerkscores 32232 23223 22 32 Somscore 33	Indelingsniveau IIIc 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 o.a. aan decanen, loopbaanontwikkelingsbegeleiders (LOB), orthopedagogen, remedial teachers, ambulante begeleiders, logopedisten et cetera.

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 et cetera. 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
<i>Salarisschaal</i>	Salarisschaal 9	Salarisschaal 10	Salarisschaal 11	Schaal 12
<i>Algemene karakteristiek</i>	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, psychische 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 maken keuzes	De onderwijsbegeleidingsexpert B bedenkt <b>nieuwe methoden/technieken of aanpakken</b> op basis van het <b>analyseren van de ondersteunings-/begeleidingsbehoefte</b> . Er is sprake van werkzaamheden <b>waarbij rekening gehouden dient te worden met andere disciplines</b> . De onderwijsbegeleidingsexpert B <b>draagt bij aan de ontwikkeling van het beleid</b> op het eigen vakgebied/-discipline. Bij de uitvoering van de werkzaamheden moet worden ingespeeld op <b>minder gangbare situaties waar nieuwe, nog niet bestaande aanpakken</b> op basis van <b>inhoudelijke analyses voor ontwikkeld dienen te worden</b> .	De onderwijsbegeleidingsexpert C verricht <b>(diagnostisch) onderzoek en analyseert de resultaten daarvan</b> waarna <b>alternatieve benaderingen worden gezocht</b> voor de aanpak van de ondersteuningsbehoefte. Daarnaast <b>ontwikkelt de</b> onderwijsbegeleidingsexpert C <b>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</b> .	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 <b>meerjarig, integraal</b> (ondersteunings-/begeleidings)beleid en zorgt voor de <b>inhoudelijke afstemming</b> met andere vakgebieden, <b>overstijgende samenhangen</b> en stakeholders waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn. De effecten van de werkzaamheden zijn <b>meerjarig en beperkt</b> voorspelbaar.

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
	<p>tegen elkaar afgewogen worden en die afgestemd zullen moeten worden met relevante stakeholders. De effecten van de werkzaamheden zijn binnen een jaar (korte termijn) merkbaar en zijn voorspelbaar.</p> <p>In voorkomende gevallen kan er sprake zijn van hiërarchisch leidinggevende taken.</p>			
<p><i>Te bereiken resultaten</i> Leerlingbegeleiding</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagt bij aan de begeleiding van leerlingen bij de aanpak van sociale-maatschappelijke, psychische en/of pedagogische ondersteunings-/begeleidings-behoeften;</li> <li>• Begeleidt, vanuit de eigen vakdiscipline, individuele of groepen leerlingen op basis van het opgestelde handelings-/begeleidingsplan;</li> <li>• Adviseert docenten over te gebruiken methoden/technieken aansluitend bij de ondersteunings-/begeleidingsbehoefte van de leerling en begeleidt hen bij de toepassing ervan;</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Voert inventarisaties, onderzoek of standaardtesten (bv persoonlijkheidstesten, vragenlijsten) uit, stelt aan de hand van de resultaten daarvan procedures, rapportages, protocollen of indicatiestellingen op;</b></li> <li>• <b>Ontwikkelt nieuwe aanpakken op basis van inhoudelijke analyses en adviseert aan relevante stakeholders (zoals directie/het management, docenten, andere onderwijsbegeleidingsexperts) hierover;</b></li> <li>• <b>Bepaalt de ondersteunings-/begeleidingsstrategie, voert hier gesprekken over en pleegt indien nodig interventies;</b></li> <li>• <b>Coördineert de zorg of het LOB binnen de onderwijsinstelling/stichting.</b></li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verricht (diagnostisch) onderzoek in geval van meerdere (leer)problematieken, stelt de indicatie op en adviseert over de behandeling/begeleiding van leerlingen.</b></li> </ul>	<p>Idem.</p>
<p><i>Te bereiken resultaten</i> Beleidsondersteuning/-ontwikkeling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levert een bijdrage aan beleidsontwikkeling en -uitvoering;</li> <li>• Adviseert en ondersteunt bij de implementatie en uitvoering van beleid op operationeel niveau;</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert, op operationeel niveau, <b>inhoudelijk op basis van analyses</b> van relevante vraagstukken, ontwikkelingen en problemen en</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ontwikkelt/vernieuwt beleid</b> op de eigen discipline/het vakgebied of ten aanzien van zorg of LOB binnen de onderwijsinstelling en analyseert</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt/vernieuwt <b>meerjarig</b> beleid op een <b>integraal beleidsterrein t.b.v.</b> zorg, LOB, passend onderwijs et cetera binnen de onderwijsinstelling, vertaalt</li> </ul>

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genereert managementinformatie en stelt (advies) notities op ter ondersteuning van het beleidsontwikkende proces.</li> </ul>	<p><b>bestudeert, signaleert en analyseert</b> daarvoor relevante ontwikkelingen op het vakgebied/-discipline;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt (beleids)adviezen/rapportages en notities op.</li> </ul>	<p>relevante in- en externe (<b>landelijk</b> en regionale) ontwikkelingen daartoe en <b>vertaalt deze in beleidsvoorstellen en -adviezen</b> aan de directie/het management.</p>	<p>hiertoe (<b>strategische</b>) <b>beleids-uitgangspunten of majeure, complexe in- en externe ontwikkelingen</b> en ontwikkelt beleidsvoorstellen en -adviezen <b>voor de ontwikkeling, aanpassing en implementatie van beleid;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseert relevante ontwikkelingen en vraagstukken, <b>inventariseert standpunten, belangen, conflicten, tegenstellingen en meningen</b>, onderzoekt de probleem- en doelstellingen, benoemt risico's en succesfactoren;</li> <li>• Bewaakt de <b>inhoudelijke</b> samenhang met andere vakgebieden, toetst daarbij op <b>consequenties</b> voor het eigen vakgebied;</li> <li>• Draagt inhoudelijk bij aan de (<b>strategische</b>) <b>meerjaren visie en meerjaren plannen</b> van de organisatie;</li> <li>• Neemt deel aan <b>organisatiebrede overleggen</b> en draagt vandaaruit bij aan de ontwikkeling van <b>organisatiebreed beleid</b>, doet daartoe beleidsvoorstellen en geeft adviezen die een <b>meerjarig</b> effect hebben waarbij rekening moet worden gehouden met complexe <b>inhoudelijke belangen-tegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.</b></li> </ul>
<p><i>Te bereiken resultaten</i> Leidinggeven (in voorkomende gevallen)</p>	<p>Geeft leiding aan een werkeenheden, draagt bij aan het opstellen van het jaarplan (incl. inzet van personeel en middelen) op, monitort de voortgang en de begrotingsuitputting en voert het personeelsbeleid en -beheer (inclusief gesprekkencyclus) uit.</p>	<p>Idem, plus: Geeft leiding aan een werkeenheden, <b>stelt het jaarplan</b> (incl. inzet van personeel en middelen) <b>op</b>, monitort de voortgang en de begrotingsuitputting en voert het personeelsbeleid en -beheer (inclusief gesprekkencyclus) uit.</p>	<p>Idem.</p>	<p>Idem.</p>

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
<i>Beslissingen</i>	<p>Beslissingen zijn gericht op de operationele aspecten van de uitvoering van de leerlingbegeleiding. Op basis van interpretatie van situaties worden consequenties van 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.</p> <p>Indien er sprake is van leidinggevende werkzaamheden, zijn de beslissingen eveneens daarop gericht.</p>	<p>Idem, plus: Beslissingen zijn gericht op de uitvoering van de leerlingbegeleiding en het <b>bijdragen aan de beleidsontwikkeling</b> van het betreffende vakgebied/de discipline. Op basis van <b>analyse</b> van situaties worden <b>nieuwe oplossingen</b> bedacht.</p>	<p>Beslissingen zijn gericht op <b>diagnostisering</b> en de <b>beleidsontwikkeling</b> en zijn <b>gebaseerd op niet duidelijk omliggende keuzefactoren. De beslissingen staan niet meer op zichzelf maar vormen een proces waar meerdere beslissingen onderdeel van uitmaken.</b></p>	<p>Idem, plus: Beslissingen zijn gericht op de <b>meerjarige, integrale (multidisciplinaire)</b> beleidsontwikkeling.</p>
<i>Kader</i>	Specifiek geformuleerde beleidslijnen, wet- en regelgeving en protocollen.	Idem.	Idem.	Idem.
<i>Verantwoordelijkheden</i>	<p>Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de leerlingbegeleiding en de beleidsondersteunende werkzaamheden.</p> <p>Indien er sprake is van leidinggevende werkzaamheden, dan zijn de verantwoordelijkheden eveneens gericht op de kwaliteit van het leidinggeven.</p>	<p>Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van de leerlingbegeleiding en de <b>bruikbaarheid</b> van de adviezen.</p>	<p>Idem, plus; Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van de beleidsontwikkeling op de eigen discipline/het vakgebied.</p>	<p>Idem, plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van de <b>meerjaren</b> beleidsontwikkeling op de eigen discipline/het vakgebied.</p>
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen theoretisch en praktische kennis van de eigen vakdiscipline (hbo werk- en denkniveau);</li> <li>• Kennis van de zorgstructuur en de sociale kaart in de regio;</li> <li>• Kennis van didactische methoden en technieken en vaardigheid in het toepassen ervan.</li> </ul>	Idem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Brede en/of gespecialiseerde theoretische</b> kennis van de eigen vakdiscipline (hbo+/wo werk- en denkniveau);</li> <li>• <b>Inzicht in vraagstukken en problemen op andere werkterreinen.</b></li> </ul>	Idem.
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheid in het stimuleren, motiveren en begeleiden van leerlingen;</li> <li>• Vaardigheid in het adviseren van docenten;</li> <li>• Vaardigheid in het opstellen van (advies)notities;</li> <li>• Improviseren en communicatieve vaardigheden.</li> </ul>	Idem.	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vaardigheid in het verrichten van onderzoek;</b></li> <li>• <b>Vaardigheid in het opstellen van beleids- en/of zorgplannen.</b></li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheid in het ontwikkelen van <b>meerjaren</b> beleid.</li> </ul>

	Onderwijsbegeleidingsexpert A	Onderwijsbegeleidingsexpert B	Onderwijsbegeleidingsexpert C	Onderwijsbegeleidingsexpert D
	Indien er sprake is van leidinggevende werkzaamheden, dan zijn eveneens leidinggevende vaardigheden nodig.			
<i>Contacten</i>	De in- en externe contacten (bijvoorbeeld met leerlingen/ouders/docenten/de directie/bedrijven/hulpverleningsinstanties/gemeenten/samenwerkingsverbanden, Zorg Advies Team, inspectie, vervolgonderwijs/vakverenigingen et cetera) kenmerken zich door het verkrijgen van afstemming over de uitvoering van de werkzaamheden.	Idem.	De in- en externe contacten (bijvoorbeeld met het management/onderwijsteams/samenwerkingsverbanden et cetera) kenmerken zich door het <b>verkrijgen van beleidsafstemming</b> waarbij <b>belangentegenstellingen</b> 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 belangenstegenstellingen.	Idem.
<i>Scoreprofiel</i>	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	IndelingsniveauVc Kenmerkscores 44443 44434 43 43 Somscore 52

# Voorbeeldreeks 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 als HR, Financiën, Onderwijsbeleid en Kwaliteit, Huisvesting en Facilitair, ICT, juridisch 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 o.a. door middel van scholing.

**Disclaimer: in de functiereeks wordt gebruik gemaakt 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 naasthogere niveau.**

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



	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
<p><i>Te bereiken resultaten</i> Beleidsondersteuning/ -ontwikkeling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Toetst beleidsvoornemens en bewaakt de kwaliteit van het geleverde werk van de eenheid op de consequenties voor werkprocessen;</li> <li>• Neemt deel en/of geeft leiding aan werk- en projectgroepen, is projectleider van projecten met meer disciplines op het toegewezen werkterrein;</li> <li>• Zorgt voor afstemming voor een optimale dienstverlening met andere afdelingen;</li> <li>• 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 verschillend niveau.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt plannen en /of <b>beleidsontwikkende</b> adviezen op met daarin een wezenlijke invloed op processen, werkwijzen en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden;</li> <li>• Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een <b>complex</b> operationeel/uitvoerend en uniek karakter (innovatief/ terrein verkennend);</li> <li>• Heeft te maken met inhoudelijke <b>belangentegenstellingen</b> en onderhandelt inhoudelijk en procesmatig met in- en externe stakeholders.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertaalt strategische beleidsuitgangspunten</b> of majeure, complexe ontwikkelingen naar het <b>meerjarenbeleid/-plannen</b> 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;</li> <li>• Bestudeert relevante ontwikkelingen op consequenties voor het te voeren meerjaren beleid en adviseert het management of het MT hierover op <b>tactisch</b> niveau;</li> <li>• Neemt deel aan programmamanagement en stuurt als projectleider <b>multidisciplinaire</b> programmaonderdelen of programma's aan en draagt <b>zorg voor afstemming en verbinding</b>;</li> <li>• Neemt deel aan organisatie brede overleggen en draagt vandaaruit bij aan de ontwikkeling van organisatiebreed beleid, doet daartoe beleidsvoorstellen en geeft adviezen die een <b>meerjarig</b> effect hebben waarbij rekening moet worden gehouden met complexe inhoudelijke belangentegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders, waarbij wordt gestuurd op het overbruggen van de gerezen verschillen.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt de <b>verschuivingen van de strategie van de organisatie</b> naar de (bedrijfsvoering)doelstellingen en <b>-strategieën</b> op het toegewezen beleidsterrein, brengt daarvoor externe ontwikkelingen in kaart (ministerie en maatschappij) die relevant zijn en vertaalt deze naar beleidsdoelstellingen door middel van het aandragen van ideeën, concepten en <b>strategische</b> en tactische beleidsadviezen;</li> <li>• Ontwikkelt <b>complexe, integrale</b> beleidsvoorstellen en <b>strategische</b> adviezen op het organisatiegebied voor de brede organisatie;</li> <li>• Ontwikkelt een <b>meerjarenvisie</b> en meerjarenplan binnen het beleidsterrein, waarin de complexe samenhang met andere beleidsterreinen is <b>geïntegreerd</b>;</li> <li>• Creëert in-/extern <b>draagvlak</b> voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden (<b>uitdragen en verdedigen</b> van het beleid en standpunten) <b>op besluitvormend</b> (CvB/MT) niveau.</li> </ul>

	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
<i>Te bereiken resultaten</i> Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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).</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt het <b>jaarplan (inclusief inzet van mensen en middelen)</b> van de eenheid op, monitort de voortgang en begrotingsuitputting.</li> </ul>	<p>Idem, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt plannen op met een <b>meerjaren</b> perspectief.</li> </ul>	Idem.
<i>Beslissingen</i>	Beslissingen zijn gericht op het bestuderen, interpreteren, volgen en analyseren van ontwikkelingen op het werkkterrein en bij het ontwikkelen van voorstellen en (delen van) beleidsadviezen. Resultaten van de beslissingen zijn op korte termijn merkbaar en zijn voorspelbaar.	Beslissingen zijn gericht op het ontwikkelen van beleid en beleidsadviezen. De beslissingen <b>staan niet meer op zichzelf maar vormen een proces waar meerdere beslissingen</b> onderdeel van uitmaken.	Beslissingen zijn gericht op de uitvoering en vormgeving van <b>de op langere termijn</b> gerichte beleidsontwikkeling en beleidsadviezen. Externe werkprocessen worden beïnvloed en de effecten van de beslissingen <b>meerjarig</b> van aard en zijn <b>beperkt voorspelbaar</b> .	Idem plus: Beslissingen zijn gericht op de op langere termijn gerichte <b>integrale</b> beleidsontwikkeling en beleidsadviezen.
<i>Kader</i>	Specifiek geformuleerde beleidslijnen en wet- en regelgeving.	Idem.	<b>Strategische</b> beleidslijnen en de betreffende wet- en regelgeving.	Idem.
<i>Verantwoordelijkheden</i>	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de kwaliteit van het leidinggeven en de adviezen en beleidsvoorstellen.	Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van het <b>ontwikkelde beleid</b> .	Idem plus: Verantwoordelijkheden zijn gericht op de bruikbaarheid van het ontwikkelde <b>meerjaren</b> beleid.	Idem.
<i>Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemene theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied met inzicht in organisatorische, aspecten (mbo+/hbo werk- en denkniveau);</li> <li>• Inzicht in de organisatorische en functionele verhoudingen van de stichting;</li> <li>• Inzicht in de in- en externe relaties van de eenheid.</li> </ul>	<b>Brede of gespecialiseerde kennis van het betreffende vakgebied (hbo+/wo werken denkniveau).</b>	Idem plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inzicht in de samenhang tussen de verschillende beleidsvelden.</b></li> </ul>	Idem plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inzicht in bestuurlijke verhoudingen.</b></li> </ul>
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheid in het analyseren van uiteenlopende informatie;</li> <li>• Vaardigheid in het opstellen van notities en (beleids)adviezen;</li> <li>• Leidinggevende vaardigheden.</li> </ul>	Idem plus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheden in het <b>ontwikkelen</b> van beleid.</li> </ul>	Idem plus: Vaardigheden in het ontwikkelen van <b>meerjaren</b> beleid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaardigheden in het <b>ontwikkelen, uitdragen en verdedigen</b> van beleid.</li> </ul>

	Stafhoofd A	Stafhoofd B	Stafhoofd C	Stafhoofd D
<i>Contacten</i>	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 <b>(beleids)</b> afstemming over de <b>vernieuwingen</b> waarbij <b>tegengestelde belangen</b> aanwezig zijn.	Idem.	Contacten kenmerken zich door het bereiken van <b>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.</b>
<i>Scoreprofiel</i>	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