

FUWA-PO meet de functies aan de hand van 14 kenmerken. Elk kenmerk kent een vijftal scores oplopend van 1 tot en met 5. De kenmerken van FUWA-PO zijn in september 2018 aangepast. In dit document worden de kenmerken, kenmerktoelichtingen, scores en scoretoelichtingen verduidelijkt.

## Kenmerk 1 Aard van de werkzaamheden

De kenmerkende eigenschappen van de werkzaamheden die in de functie moeten worden uitgevoerd en in hoeverre een abstracte wijze van beschouwen nodig is om de werkzaamheden te verrichten.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet de mate van complexiteit van de werkzaamheden. Een functie scoort hoger naarmate er sprake is van een grotere verwevenheid van factoren waarmee men bij het werk rekening moet houden.

### Score 1

Op zich zelf staande werkzaamheden die volgens een min of meer vast patroon worden verricht.

### Kenmerkscoretoelichting

Het resultaat van de ene activiteit heeft nauwelijks consequenties voor de uitvoering van de andere activiteit. Er is weinig samenhang tussen de werkzaamheden en het betreft eenvoudige, duidelijk gestructureerde activiteiten.

### Score 2

Met elkaar samenhangende werkzaamheden, waarbij enige interpretatie is vereist.

### Kenmerkscoretoelichting

De activiteiten kunnen niet los van elkaar worden uitgevoerd, maar hangen met elkaar samen. Het resultaat van de ene activiteit heeft automatisch gevolgen voor de uitvoering van de andere. De werkzaamheden worden steeds volgens een min of meer vast patroon verricht, waarbij nauwelijks sprake is van interpretatie.

### Score 3

Gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen.

### Kenmerkscoretoelichting

Werkzaamheden waarbij zaken en problemen een rol spelen, waarvan de behandeling vastligt in procedures en richtlijnen. Voor het inschatten van problemen is interpretatie nodig en dient er gekozen te worden uit verschillende bekende oplossingen.

### Score 4

Minder gangbare of nieuwe zaken en problemen waarbij na analyse, oplossingen in samenhang en geïntegreerd worden ontwikkeld, veelal in multidisciplinair verband.

### Kenmerkscoretoelichting

Werkzaamheden waarbij onbekende zaken en problemen een rol spelen. Alternatieven, een nieuwe aanpak, ontwerpen, adviezen, leerprogramma's of behandelplannen e.d. kunnen pas worden ontwikkeld na analyse van de problematiek/maatschappelijke vraag. Voor het onderwijsleerproces worden nieuwe onderwijs- en/of lesprogramma's of onderwijsverbeteringen en/of -vernieuwingen ontwikkeld en/of aangestuurd.

Het kan ook gaan om nieuwe vragen en behoeften van de overheid, leerlingen of ouders, gericht op de aansluiting van het onderwijs op de maatschappelijke vraag en ontwikkelingen.

Ook wordt er een 4 gescoord indien er leiding wordt gegeven aan een onderwijsteam of -afdeling van de onderwijsinstelling/school en/of aan instellingen voor primair onderwijs.

### Score 5

Aansturen, ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën die richtinggevend zijn voor het managen (als eindverantwoordelijke) van een complex cluster van onderwijsorganisaties voor primair onderwijs.

### Kenmerkscoretoelichting

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## Kenmerk 2 Doel van de werkzaamheden

Dat wat bereikt moet worden met het verrichten van de werkzaamheden.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet twee afzonderlijke aspecten. Gescoord kan worden de mate waarin een bijdrage moet worden geleverd aan de realisatie van de doelstelling van de onderwijsinstelling.

Ook kan worden gescoord op de soort bijdrage die moet worden geleverd.

### Score 1

Assisteren van (individuele) medewerkers of het verlenen van hand- en spandiensten.

### Kenmerkscoretoelichting

Het behulpzaam zijn aan individuele medewerkers.

### Score 2

Bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van een leraar of werkeenheden op een afgebakend werkgebied, dan wel het realiseren van deelproducten.

## Kenmerkscoretoelichting

Het gaat nog niet om het volledig realiseren van de taakstelling van de werkeenheden op een afgebakend werkgebied of om het totale product van een werkeenheden.

### Score 3

Realiseren van de taakstelling van de werkeenheden op een afgebakend werkgebied, en/of het verzorgen van het onderwijsleerproces of instructie, dan wel het realiseren van een eindproduct van een werkeenheden of het verrichten van beleidsondersteunende werkzaamheden.

## Kenmerkscoretoelichting

Verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van de werkeenheden: feitelijk betekent dit dat alle leidinggevenden en leraren minimaal een 3 scoren. Onder het verzorgen van het onderwijsleerproces wordt verstaan het overdragen van kennis en vaardigheden, het begeleiden van leerlingen bij het leerproces en het samenstellen van eigen lesprogramma en lesmateriaal. Onder instructie wordt verstaan het zelfstandig uitvoeren (van delen) van het lesprogramma, gericht op het bijbrengen van theoretische en praktische kennis en/of vaardigheden, waarbij de kaders door een leraar worden aangegeven.

Onder eindproduct van de werkeenheden wordt verstaan een bepalend deel van de taakstelling van die werkeenheden.

Onder beleidsondersteunende werkzaamheden wordt verstaan het door verzamelen, groeperen, inventariseren, analyseren en verwerken van gegevens, praktijkervaringen en relevante ontwikkelingen, creëren van geaggregeerde informatie voor het gehele beleidsproces en het primaire bedrijfsvoeringsproces en/of de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs.

### Score 4

Realiseren van de taakstelling van een beleidseenheid dan wel het verrichten van beleidsonterwikkende werkzaamheden of het ontwikkelen van onderwijsprogramma's en/of de ontwikkeling en vernieuwing op het eigen vakgebied.

## Kenmerkscoretoelichting

Verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van een beleidseenheid: voor het zorgdragen voor de ontwikkeling en vernieuwing van het eigen onderwijs- en schoolbeleid, het realiseren van de taakstelling van een team, een school of instelling voor primair onderwijs of indien er sprake is van beleidsonterwikkling. Onder beleidsonterwikkende werkzaamheden of het ontwikkelen van onderwijsprogramma's wordt verstaan

het vanuit de realiteit of op basis van geaggregeerde informatie, c.q. signalen uit de onderwijspraktijk of als gevolg van landelijke onderwijskundige ontwikkelingen, formuleren van probleemstellingen alsmede het creatieve proces van het formuleren van (onderwijs)doelen, het zoeken naar instrumenten en het bepalen van concrete activiteiten, leerplannen of leermethoden en/of het ontwikkelen van pedagogische en didactische methoden en technieken.

### Score 5

Richtinggevend beïnvloeden van de ontwikkeling van strategische doelen en/of integraal managen van de uitvoering van dergelijke doelen van de onderwijsorganisatie.

## Kenmerkscoretoelichting

Er wordt een 5 gescoord bij functies als voorzitter van het college van bestuur, of algemeen directeur onder een toezichthoudend bestuur, beide in een groot regionaal gebied met een groot aantal scholen en/of met een diversiteit in onderwijssoorten óf een groot stedelijk gebied (met een grootstedelijke problematiek) met een groot (eventueel minder groot) aantal scholen en/of met diversiteit in onderwijssoorten, die de strategische doelstellingen richtinggevend beïnvloeden dan wel de uitvoering van strategische doelen managen.

## Kenmerk 3 Effect van de werkzaamheden

De mate van invloed van de werkzaamheden op de omgeving en het moment waarop de effecten van de werkzaamheden kunnen worden vastgesteld.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet twee aspecten. Ten eerste in welke mate de werkzaamheden invloed hebben op de omgeving van de functie. Ten tweede de periode waarover het effect van de werkzaamheden zich uitstrekt. Bij dit kenmerk geldt dat een functie aan beide criteria van een scoreniveau moet voldoen. Is dit niet het geval dan wordt er een niveau lager gescoord.

### Score 1

Beïnvloeding van de werkzaamheden van een enkele

medewerker en/of een beperkt aantal leerlingen én het effect is vrijwel direct merkbaar.

### Kenmerkscoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden strekt zich hoogstens uit tot een enkele medewerker of tot een beperkt aantal leerlingen en kan vrijwel direct geconstateerd worden. Ook werkzaamheden die een groter en breder bereik hebben, maar waarvan het effect toch vrijwel direct merkbaar is, vallen hieronder.

### Score 2

Beïnvloeding van de werkzaamheden van een beperkte groep medewerkers en/of een aantal leerlingen van de eigen werkeenheden én het effect is op zeer korte termijn

(een paar maanden) merkbaar en vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden strekt zich uit tot een beperkte groep medewerkers en/of leerlingen binnen het eigen werkeenheden (groep leraren/locatie). Tevens is het effect tot op zeer korte termijn, namelijk binnen een paar maanden merkbaar. Ook werkzaamheden die een groter en breder bereik hebben, maar waarvan het effect toch tot op zeer korte termijn merkbaar is vallen hieronder. Dit zijn veelal algemeen ondersteunende werkzaamheden.

### Score 3

Beïnvloeding van de werkzaamheden van de medewer-

kers en/of leerlingen van de eigen werkeenheden én het effect is tot op korte termijn (binnen een jaar) merkbaar en vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden beperkt zich tot de eigen werkeenheden (groep leraren/locatie) en heeft nauwelijks invloed op de omgeving, met andere woorden het effect is intern gericht. Daarnaast is het effect binnen een jaar merkbaar. Ook die werkzaamheden vallen hieronder die een breder (schooloverstijgend) bereik hebben, maar waarvan het effect toch binnen korte termijn waarneembaar is, zoals het uitvoeren van het leerplan/onderwijsprogramma of bij het ontwikkelen van delen van een onderwijsprogramma of curriculum.

### Score 4

Beïnvloeding van de werkzaamheden buiten de eigen werkeenheden (extern gericht) én het effect is tot op middellange termijn (langer dan een jaar) merkbaar en vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden is gericht op de beïnvloeding van externe werkprocessen en/of de omgeving buiten de eigen werkeenheden/team/school: bijv. het zorgdragen voor de inhoud en vormgeving van de curriculumontwikkeling (vakinhoudelijk en/of pedagogisch en didactisch) waarbij afstemming nodig is met andere leraren en scholen.

Daarnaast is het effect langer dan een jaar merkbaar.

Leidinggevend en specialisten in het onderwijs met verantwoordelijkheden voor de voortgang en ontwikkeling voor integrale onderwijsvernieuwings- en ontwikkelingsprocessen scoren hier derhalve ook een 4.

### Score 5

De werkzaamheden zijn bepalend voor het strategisch functioneren van een grote complexe onderwijsorganisatie als geheel én het effect is tot op lange termijn (enige jaren) merkbaar vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## Kenmerk 4 Aanpak van de werkzaamheden

De wijze waarop het werk moet worden vormgegeven.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet in hoeverre er sprake is van problemen die opgelost moeten worden bij de aanpak van de eigen werkzaamheden. Dit wordt enerzijds bepaald door de bekendheid dan wel onbekendheid met situaties waar men op in moet spelen en anderzijds door de mate van creativiteit die nodig is bij de aanpak van de eigen werkzaamheden.

### Score 1

Aanpak bekend en er hoeven nauwelijks of geen keuzen te worden gemaakt.

### Kenmerkscoretoelichting

Het resultaat staat al op voorhand vast.

### Score 2

Inspelen op bekende situaties waarbij niet al te ingewikkelde keuzen moeten worden gemaakt.

### Kenmerkscoretoelichting

Er komen geen ingewikkelde problemen voor en er kan worden teruggevallen op bekendheid met situaties, waardoor de keuze niet al te ingewikkeld is.

### Score 3

Inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij uit bekende oplossingen moet worden gekozen.

### Kenmerkscoretoelichting

Er komen problemen voor die de medewerker nog niet eerder is tegengekomen. Voor de oplossing van de problemen kan weliswaar volledig worden terugvallen op kennis, maar is inventiviteit nodig om die kennis te gebruiken.

### Score 4

Inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij zelf alternatieve benaderingen moeten worden gezocht zoals bij onderwijsinnovatie of -verbetering, onderwijsprogrammering, ontwikkeling van nieuwe methoden en technieken en overige beleidsontwikkelingen en beleidsadvisering

### Kenmerkscoretoelichting

Bij het aanpakken van de werkzaamheden kan niet meer worden teruggevallen op gangbare benaderingen maar moeten nieuwe benaderingen of methoden worden gezocht bijv. via studie van jurisprudentie en/of literatuur, of het betrekken van invalshoeken van andere disciplines.

### Score 5

Inspelen op fundamenteel politiek-bestuurlijke en fundamenteel maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bij een grote en complexe instelling, waarbij strategische vraagstukken worden beantwoord.

### Kenmerkscoretoelichting

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## Kenmerk 5 Dynamiek van de werkzaamheden

De afwisseling, variatie of verandering in de omstandigheden, waarop bij het verrichten van de werkzaamheden moet worden ingespeeld.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet in hoeverre bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op veranderende omstandigheden.

### Score 1

Niet of nauwelijks inspelen op veranderende omstandigheden.

### Kenmerkscoretoelichting

Vaste routines, er doen zich geen (noemenswaardige) veranderingen voor tijdens de uitvoering van het werk.

### Score 2

Inspelen op wisselende omstandigheden.

### Kenmerkscoretoelichting

Afwisseling bij het uitvoeren van de werkzaamheden door veranderende omstandigheden of indien sprake is van verschillende leerlingen/medewerkers/ouders met verschillende wensen waarop moet worden ingespeeld. Er is sprake van flexibiliteit in de functie. Omschake-

len tussen leerlingen/medewerkers/ouders waarbij het uitvoeren van het werk aangepast moet worden aan de wensen/vragen van de leerlingen/medewerkers/ouders. Of het gaat om het afwisselen van verschillende werkzaamheden, zoals activiteiten ter ondersteuning van leraren.

### Score 3

Inspelen op onverwachte omstandigheden of verschuivingen (meervoudige leer-, gedrags- en ontwikkelingsproblemen) in het (onderwijs)beleid.

### Kenmerkscoretoelichting

Afwisseling van situaties door onverwachte gebeurtenissen. Flexibiliteit gericht op het inspelen op die onverwachte gebeurtenissen is vereist. Daarnaast scoren verschuivingen in het (onderwijs)beleid een 3: het betreft dan wijzigingen in het beleid waarbij de beleidsuitgangspunten nog niet duidelijk zijn omlind.

### Score 4

Inspelen op verschuivingen in beleids- en/of onderwijsdoelstellingen of van uitkomsten van onderhandelingsprocessen.

### Kenmerkscoretoelichting

Rekening moet worden gehouden met veranderde beleidsdoelstellingen als gevolg van maatschappelijke opvattingen, politieke wijzigingen of uitkomsten van onderhandelingsprocessen. Over het algemeen betreft het beleidscoördinerende werkzaamheden op 'integrale' beleids- en onderwijsterreinen. Onder integraal onderwijsterrein wordt hier verstaan een instelling voor primair onderwijs met een groot aantal scholen met een gevarieerd onderwijsaanbod en/of in een groot regionaal of grootstedelijk gebied.

### Score 5

Inspelen op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

### Kenmerkscoretoelichting

Er is sprake van maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, waardoor op de beleidsdoelstellingen op het niveau van het college van bestuur in een groot regionaal gebied met een groot aantal scholen en/of met een diversiteit in onderwijssoorten óf een groot stedelijk gebied (met een grootstedelijke problematiek) met een groot (eventueel minder groot) aantal scholen en/of met diversiteit in onderwijssoorten, direct invloed moet worden uitgeoefend.

## Kenmerk 6 Keuzevrijheid

De vrijheid die aanwezig is bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet de mate van keuzevrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

### Score 1

Weinig vrijheid om keuzen te maken.

### Kenmerkscoretoelichting

De uitvoering van de werkzaamheden wordt min of meer door anderen bepaald en er is dus weinig ruimte om zelf keuzen te maken.

### Score 2

Vrijheid om – op basis van eigen beoordeling – een keuze te maken uit meerdere, bekende mogelijkheden.

### Kenmerkscoretoelichting

Bij de uitvoering van de werkzaamheden kunnen per situatie zelfstandig, op basis van eigen beoordeling, keuzen worden gemaakt uit meerdere, bekende mogelijkheden. Hierbij is nog geen sprake van interpretatie van gegevens.

### Score 3

Vrijheid om – op basis van interpretatie van gegevens – consequenties van te kiezen oplossingen tegen elkaar af te wegen.

### Kenmerkscoretoelichting

Er is een redelijke ruimte aanwezig om de werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. Dit houdt in dat de medewerkers bij de uitvoering van hun werk kunnen kiezen uit bekende of minder bekende oplossingen en dat zij tevens, op basis van interpretatie van gegevens, de consequenties van de te kiezen oplossingen tegen elkaar kunnen afwegen. Er is nog geen vrijheid om nieuwe oplossingen/alternatieven te bedenken. In het onderwijs kan gedacht worden aan het samenstellen en/of kiezen van nieuwe leermiddelen.

### Score 4

Vrijheid om – na analyse – benaderingen of alternatieven af te stemmen op gewijzigde of zich

wijzigende omstandigheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Bij de uitvoering van de werkzaamheden is sprake van gewijzigde of zich wijzigende onderwijskundige, financiële, commerciële, organisatorische of maatschappelijke omstandigheden, waarop moet worden ingespeeld en waarbij vervolgens nieuwe oplossingen moeten worden aangedragen. In het onderwijs kan worden gedacht aan

de ontwikkeling van nieuwe les- en leermethoden of nieuwe pedagogische/didactische methoden en techniek of aanpak of de aansturing daarvan.

### **Score 5**

Vrijheid om fundamentele verschuivingen in de strategische koers aan te brengen en nieuwe ontwikkelingsrichtingen vast te stellen, zoals bij een grote en complexe instelling.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## **Kenmerk 7 Complexiteit van de beslissingen**

De duidelijkheid en samenhang van de keuzefactoren c.q. afwegingen die een rol spelen bij het nemen van inhoudelijke beslissingen.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet de mate waarin de keuzefactoren die een rol spelen bij de inhoudelijke beslissingen concreet zijn en elkaar beïnvloeden. Het gaat hierbij om de beslissingen waar de functievervuller direct op kan worden aangesproken. Een functie scoort hoger naarmate er sprake is van meer factoren én een grotere verwevenheid van die factoren waarmee men bij het nemen van inhoudelijke beslissingen rekening moet houden. Tevens is van belang de mate waarin de factoren duidelijk zijn gedefinieerd.

### **Score 1**

Beslissingen over de uitvoering van het werk worden door anderen genomen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

De keuzefactoren die moeten worden gehanteerd, zijn eenduidig; er kan eigenlijk nauwelijks gesproken worden van beslissingen.

### **Score 2**

Afwegen van beslissingen zijn gericht op de volgorde, werkwijze en prioritering van de uitvoering van de werkzaamheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Afweging van duidelijk omlijnende keuzefactoren is nodig, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.

Onder duidelijk omlijnende keuzefactoren wordt verstaan dat de grenzen van de keuzen zijn aangegeven, maar dat binnen de grenzen een afweging kan plaats vinden en variatie mogelijk is. Er wordt een keuze gemaakt uit meerdere mogelijkheden. De beslissingen zijn voornamelijk gericht op de volgorde en de prioriteit van de (uitvoerende) werkzaamheden.

### **Score 3**

Beslissingen zijn gericht 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.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Interpretatie van situaties, regels en dergelijke is nodig alvorens tot inhoudelijke beslissingen te komen. Bij het kiezen dient te worden geïnterpreteerd welke situaties van toepassing zijn of ermee te maken hebben.

De beslissingen zijn gericht op operationele aspecten van het werk waarbij situaties, regels, afspraken en/of onderwijskundige ontwikkelingen moeten worden beoordeeld, en waarbij het gaat om de vormgeving of werkwijze van de werkzaamheden.

### **Score 4**

Beslissingen vinden op tactisch niveau plaats van de school of scholen en zijn gericht op de inhoud van de werkzaamheden, waarbij ook beslissingen worden genomen over aanverwante disciplines, taken, organisatie en dergelijke.

### **Kenmerkscoretoelichting**

De inhoudelijke beslissingen die moeten worden genomen, kunnen niet meer als op zichzelf staande beslissingen worden benoemd. Er is interpretatie van een verwevenheid van niet duidelijk omlijnende keuzefactoren nodig, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.

Er worden ook beslissingen genomen over aanverwante disciplines, taken en organisatie en werkwijze in samenhang met ontwikkelingen en in afstemming op andere onderwijsteams, afdelingen, scholen en instellingen.

### **Score 5**

Beslissingen worden genomen op strategisch niveau van de (grote en complexe) instelling.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij die functies zoals voorzitter van het college van bestuur, of algemeen directeur onder een toezichhoudend bestuur, beide in een groot regionaal gebied met een groot aantal scholen en/of met een diversiteit in onderwijssoorten óf een groot stedelijk gebied (met een grootstedelijke problematiek) met een groot (eventueel minder groot) aantal scholen en/of met diversiteit in onderwijssoorten, die nadrukkelijk betrokken zijn bij het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelstellingen.

## Kenmerk 8 Effect van de beslissingen

De voorspelbaarheid van de gevolgen van de beslissingen en de termijn waarop de gevolgen vastgesteld kunnen worden.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet twee aspecten. Ten eerste wordt gemeten in welke mate de effecten van de beslissingen voorspelbaar zijn. Ten tweede wordt de periode gemeten waarbinnen het effect van de beslissingen vastgesteld kan worden.

### Score 1

Uitvoerende beslissingen: van tevoren bekend én onmiddellijk vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Geen onzekerheid. De gevolgen zijn bekend en direct vast te stellen.

### Score 2

Uitvoerende beslissingen: duidelijk én op zeer korte termijn (binnen een paar maanden) vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Een geringe onzekerheidsmarge met betrekking tot de gevolgen van de beslissingen en het effect is nog duidelijk. De mogelijke gevolgen van de beslissingen staan op voorhand vast en zijn binnen een paar maanden vast te stellen.

### Score 3

Operationele beslissingen: voorspelbaar én op korte termijn (korter dan een jaar) vast te stellen.

### Kenmerkscoretoelichting

Een onzekerheidsmarge met betrekking tot de gevolgen van de beslissingen en het effect is nog voorspelbaar. De gevolgen zijn binnen een jaar vast te stellen.

### Score 4

Tactische beslissingen: in beperkte mate voorspelbaar en pas op middellange termijn (langer dan een jaar) in te schatten.

### Kenmerkscoretoelichting

Afwegen van een groot aantal onzekere factoren, waardoor de uitkomst van de beslissingen moeilijk voorspel-

baar is. Het resultaat van de beslissingen is pas na een jaar in te schatten. Ook kan gedacht worden aan beslissingen met betrekking tot innovatie of meerjarenbeleid.

### Score 5

Strategische beslissingen: op lange termijn (enige jaren) in te schatten.

### Kenmerkscoretoelichting

Er wordt een 5 gescoord bij die functies, waarbij sprake is van een duidelijk lange-termijn effect bij de beslissingen. Het gaat bijvoorbeeld om functies waarbij de strategische doelstellingen van de onderwijsinstelling worden vormgegeven. Het gaat hierbij om functies op het niveau van voorzitter van het college van bestuur, of algemeen directeur onder een toezichthoudend bestuur, beide in een groot regionaal gebied met een groot aantal scholen en/of met een diversiteit in onderwijsinstelling óf een groot stedelijk gebied (met een grootstedelijke problematiek) met een groot (eventueel minder groot) aantal scholen en/of met diversiteit in onderwijssoorten die beslissen over strategische vraagstukken van de onderwijsinstelling.

## Kenmerk 9 Kader

Het geheel van werkinstructies, regels, voorschriften, richtlijnen, beleidslijnen en uitgangspunten waarbinnen de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet de mate waarin het kader beperkingen oplegt ten aanzien van de uitvoering van de werkzaamheden. Het gaat hierbij om de belangrijkste werkinstructies, regels, voorschriften, e.d. die relevant zijn voor de dagelijkse functie vervulling.

### Score 1

Werkinstructies en gedetailleerde regels of voorschriften voor vrijwel alle activiteiten van het werk.

### Kenmerkscoretoelichting

De werkzaamheden zijn (vrijwel) volledig ingekaderd door gedetailleerde instructies, of gedetailleerde werkafspraken, regels of voorschriften voor vrijwel alle activiteiten van het werk. Het gaat om functies waarbij precies bekend is welke acties moeten worden ondernomen.

### Score 2

Werkafspraken, regels of voorschriften zijn bij de uitvoering van het werk van kracht.

### Kenmerkscoretoelichting

De werkzaamheden zijn min of meer ingekaderd waarbij voorschriften, werkafspraken en andere uitvoeringsafspraken van kracht zijn. Het gaat om functies waarbij doorgaans de wijze van handelen is bepaald.

### Score 3

Met elkaar samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of specifiek geformuleerde beleidslijnen/programma's zijn aanwezig als basis voor de uitvoering van het werk.

### Kenmerkscoretoelichting

De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen ruime kaders zoals neergelegd in het onderwijsprogramma of het vastgestelde schoolbeleid. Er is geen voorgeschreven wijze van uitvoering maar er is ruimte voor eigen invulling bij de uitvoering van de werkzaamheden.

### Score 4

In algemene termen geformuleerde, strategische beleidslijnen of modellen zijn als uitgangspunten voorhanden.

## Kenmerkscoretoelichting

Het gaat om functies waarbij in algemene termen omschreven is aan welke (strategische) kaders men zich dient te houden. De werkzaamheden zijn weinig ingekaderd.

## Score 5

Fundamentele, richtinggevende concepten zijn geformuleerd als basis voor het opstellen van algemeen geformuleerde, strategische beleidslijnen/onderwijsprogrammering of modellen.

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## Kenmerkscoretoelichting

Het gaat om functies bij een grote en complexe instelling, waarbij fundamentele richtinggevende concepten door de politiek en/of het bestuur/bevoegd gezag zijn geformuleerd.

## Kenmerk 10 Wijze van controle

De controle/beoordeling van de werkzaamheden of resultaten door of namens het hogere echelon.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet de mate van gedetailleerdheid van de controle/beoordeling van werkzaamheden door of namens het hogere echelon. De zwaarte wordt mede bepaald door het object en de aspecten van controle/beoordeling.

### Score 1

Nauwgezette controle op alle aspecten van de werkzaamheden (input).

### Kenmerkscoretoelichting

Alle handelingen worden gecontroleerd.

### Score 2

Controle van de werkzaamheden op juistheid van de gevolgde aanpak en op naleving van regels en afspraken (throughput).

### Kenmerkscoretoelichting

Een controle op de voortgang van de werkzaamheden en op juistheid, volledigheid en tijdigheid van de uitgevoerde werkzaamheden, uitgaande van regels en afspraken.

den en op juistheid, volledigheid en tijdigheid van de uitgevoerde werkzaamheden, uitgaande van regels en afspraken.

### Score 3

Beoordeling van producten, onderzoeksresultaten of adviezen op overeenstemming met gestelde resultaat-afspraken, normen, criteria of specificaties (output).

### Kenmerkscoretoelichting

Een eindcontrole van het product op overeenstemming met normen, criteria of specificaties, respectievelijk een beoordeling op inhoud van onderzoekresultaat of advies. Er wordt in tegenstelling tot de 2-score niet gecontroleerd tijdens het werkproces, maar het werkresultaat wordt in het geheel (achteraf) beoordeeld. Hierbij kan gedacht worden aan de beoordeling van de verzorging (kwaliteit) van het onderwijsaanbod.

### Score 4

Beoordeling van adviezen, plannen of nieuwe producten op bruikbaarheid of op afstemming op andere beleids-/onderwijsterreinen (bruikbaarheid en/of innovatie).

### Kenmerkscoretoelichting

Een beoordeling op bruikbaarheid of externe afstemming van beleidsadviezen/-plannen. In het onderwijs kan gedacht worden aan beleidsadviezen/-plannen voor ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs.

### Score 5

Beoordeling van ontwikkeld strategisch beleid op doeltreffendheid en/of van de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd.

### Kenmerkscoretoelichting

Eindverantwoordelijkheid voor strategieontwikkeling. Het gaat om functies waarbij door bijv. een Raad van Toezicht beoordeeld wordt op basis van gebleken effectiviteit van ontwikkeld strategisch beleid en/of van de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd.

Het gaat hierbij om functies op het niveau van voorzitter van het college van bestuur in een groot regionaal gebied met een groot aantal scholen en/of met een diversiteit in onderwijssoorten óf een groot stedelijk gebied (met een grootstedelijke problematiek) met een groot (eventueel minder groot) aantal scholen en/of met diversiteit in onderwijssoorten.

## Kenmerk 11 Kennis

Door opleiding, scholing en/of ervaring verkregen kennis en inzicht, nodig om de werkzaamheden uit te voeren.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet twee aspecten. Ten eerste wordt de mate van diepgang van kennis gemeten die daadwerkelijk aangewend wordt voor een normale functievervulling. Ten tweede wordt de mate van inzicht gemeten dat nodig is om de werkzaamheden uit te voeren. Inzicht

lijkt aangewend wordt voor een normale functievervulling. Ten tweede wordt de mate van inzicht gemeten dat nodig is om de werkzaamheden uit te voeren. Inzicht

heeft betrekking op een samenhang van aspecten binnen het eigen vakgebied met aspecten buiten het eigen vakgebied. Het gaat bij dit kenmerk om het werk- en denkniveau en ervaring, welke nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren.

### Score 1

Praktisch gerichte kennis om gangbare (administratieve) procedures, hulpmiddelen, gereedschappen, instrumenten of apparaten te kunnen hanteren en administratieve handelingen te kunnen verrichten.

### Kenmerkscoretoelichting

Kennis van het werken met apparatuur of het werken aan de hand van procedures is nodig. Het inzicht beperkt zich tot (de aanpak van) de verrichtingen als zodanig. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een VMBO werk- en denkniveau wordt vereist.

### Score 2

Algemeen vaktechnische, eenvoudige didactisch-pedagogische of administratief-technische kennis en inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele verhoudingen.

### Kenmerkscoretoelichting

Beheersing van een vak of discipline. Voor zover relevant voor de uitoefening van dat vak, is er inzicht nodig

in welke aangelegenheden in de organisatie van belang zijn. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een MBO werk- en denkniveau wordt vereist. Hieronder valt ook het VMBO+ werk- en denkniveau.

### Score 3

Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis en ervaring van het vakgebied, waarbij inzicht in organisatorische, sociale, financiële, technische, economische of juridische samenhangen in relatie tot het eigen werkterrein wordt vereist of zoals in het onderwijs het geval is, inzicht in de diverse culturele achtergronden van de leerlingen.

### Kenmerkscoretoelichting

Algemene, nog niet tot op detailniveau benodigde kennis van het vakgebied. Het vakgebied omvat voor de onderwijsgevende functies tevens de didactische en pedagogische basiselementen benodigd om kennis en/of vaardigheden over te dragen. Er is inzicht nodig in de samenhangen tussen het eigen werkterrein en de daarop van invloed zijnde werkprocessen. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een HBO werk- en denkniveau vereist wordt. Hieronder valt ook het MBO+ werk- en denkniveau.

### Score 4

Brede of gespecialiseerde theoretische kennis van het vakgebied, waarbij inzicht in sociale, financieel-economische, technische, juridische of politiek-bestuurlijke of

onderwijskundig aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen werkterrein wordt vereist.

### Kenmerkscoretoelichting

Brede (generalistische) of gespecialiseerde (tot op detailniveau) theoretische kennis van het vakgebied is nodig om de werkzaamheden te kunnen uitoefenen, waaronder ook begrepen kan worden verbreding in de zin van kennis van onderwijskundige ontwikkelingen, die van invloed zijn op de toepassing van bestaande didactische en pedagogische kennis.

Er is tevens inzicht nodig in vraagstukken en problemen die zich op andere werkterreinen afspelen. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een universitair werk- en denkniveau vereist wordt. Hieronder valt ook het HBO+ werk- en denkniveau.

### Score 5

Fundamenteel wetenschappelijk-theoretische kennis van het vakgebied en/of diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden.

### Kenmerkscoretoelichting

Het gaat om functies bij grote en complexe instellingen, waarbij diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden noodzakelijk is.

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## Kenmerk 12 Vaardigheid

De vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet de aard van de vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

### Score 1

Praktische vaardigheid en behulpzaamheid.

### Kenmerkscoretoelichting

Vaardigheid in bijvoorbeeld typen, het hanteren van instrumenten of gereedschappen.

### Score 2

Nauwkeurigheid en zorgvuldigheid, en/of communicatieve en klantvriendelijke vaardigheden.

### Kenmerkscoretoelichting

Nauwkeurigheid bij het maken van tabellen, schema's, e.d. en van een normale communicatieve, klantvriendelijke en zorgvuldige opstelling bij het te woord staan van derden. Maar ook van vaardigheden voor het verzorgen van leerlingen of het assisteren van leraren bij het lesgeven.

### Score 3

Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden, dan wel didactische, pedagogische, stimulerende, motiverende en sociale vaardigheden en invoelingsvermogen ten aanzien van leerlingen.

### Kenmerkscoretoelichting

Vaardigheden, nodig voor het tot stand brengen van een resultaat (product/advies). In het primair onderwijs gaat het hierbij ook om vaardigheden in het begeleiden van individuele en groepen leerlingen.



## Score 4

Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen én verdedigen van beleid, onderwijsprogrammering, nieuwe ideeën en concepten. Er wordt een multidisciplinaire oriëntatie verlangd en veelal is vaardigheid vereist in het laten aansluiten van het onderwijsprogramma op het vervolgonderwijs en andere leerjaren.

### Kenmerkscoretoelichting

Vaardigheden, nodig voor het ontwikkelen, uitdragen

én verdedigen van beleid, nieuwe ideeën of concepten of het bewerkstelligen van synergie bij de ontwikkeling en implementatie van onderwijsvernieuwingsconcepten en projecten. Er is veelal sprake van integrale beleidsverantwoordelijkheid voor een grotere instelling. Onder integraal onderwijsterrein wordt hier verstaan een instelling voor primair onderwijs met een groot aantal scholen met een gevarieerd onderwijsaanbod en/of in een groot regionaal of grootstedelijk gebied.

## Score 5

Vaardigheid in tot stand brengen van fundamentele, grensverleggende ideeën en/of het vormgeven, implementeren en aansturen van het strategisch beleid.

### Kenmerkscoretoelichting

Een score 5 komt in het primair onderwijs/speciaal onderwijs niet voor.

## Kenmerk 13 Aard van de contacten

De kenmerkende eigenschappen van de contacten in functionele relaties.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet de zwaarte van de problemen die zich in functionele, niet hiërarchische contacten voordoen. Het gaat hierbij om de diepgang van de contacten en de weerstanden die moeten worden overwonnen.

## Score 1

Verkrijgen of verstrekken van eenduidige en neutrale gegevens.

### Kenmerkscoretoelichting

Er is sprake van eenrichtingsverkeer waarbij geen sprake is van afweging. Het betreft feitelijke, niet voor meer uitleg vatbare, gegevensverrijking of gegevensverstrekking.

## Score 2

Informatie-uitwisseling/-overdracht en/of dienstverlening en klantvriendelijkheid.

### Kenmerkscoretoelichting

Er is sprake van interactie en/of het verwerven van belangstelling. De kenmerkende eigenschappen van

het contact zijn dienstverlening, klantvriendelijkheid, behulpzaamheid of ondersteuning, uitwisseling van informatie (intern en extern).

## Score 3

Verschillende belangen.

### Kenmerkscoretoelichting

Er is sprake van uiteenlopende, maar niet tegengestelde, belangen, zoals bij het bespreken van problemen van leerlingen met leerlingen en ouders en eventueel ook met collega's en in- of externe deskundigen. Er is sprake van het overtuigen van gemeenschappelijke belangen en van de noodzaak tot samenwerking. Hieronder valt omgaan met emoties (tactvol optreden/involen/afstemmen), dienstverlening of informatieoverdracht aan 'moeilijk te hanteren' groepen en/of sociaal zwakkere groepen.

## Score 4

Belangentegenstellingen.

### Kenmerkscoretoelichting

Inzicht in de beweegredenen van de tegenpartij moet worden verworven om effectief met de tegenstellingen om te gaan.

Te denken valt aan het overtuigen van collega's van de noodzaak van ontwikkeling en implementatie van onderwijsvernieuwingsvoorstellen, het overleg met ouders en/of leerlingen over te kiezen oplossingsrichtingen en/of te nemen maatregelen bij leer- en gedragsproblemen, inclusief eventueel overleg met collega's en in- en externe deskundigen en bij conflicten waarbij met ouders onderhandeld wordt over het behoud van de leerling voor de school of doorverwijzing naar het speciaal onderwijs.

Het gaat hierbij om contacten waarbij de belangen, gelet op de aard van de werkzaamheden, tegengesteld zijn (dat wil zeggen dat de ene partij een belang nastreeft dat strijdig is met het belang van de andere partij) en/of waarbij verschillende, veelal tegengestelde, belangen aan de orde zijn.

## Score 5

Diepgaande politieke of maatschappelijke belangentegenstellingen of fundamentele verschillen van inzicht op beleidsmatig vlak zoals bij grote en complexe instellingen.

### Kenmerkscoretoelichting

Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

## Kenmerk 14 Doel van de contacten

Datgene wat in functionele relaties tot stand gebracht of bereikt moet worden.

### Kenmerktoelichting

Dit kenmerk meet hetgeen in de functionele, niet hiërarchische contacten moet worden bereikt.

## Score 1

Verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens.

### Kenmerkscoretoelichting

Verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens (eenrichtingsverkeer). Er is in zeer beperkte mate sprake van interactie.

### Score 2

Verkrijgen van informatie ten behoeve van de voortgang van de werkzaamheden of het toelichten van gegevens aan derden.

### Kenmerkscoretoelichting

Een actief, interactief, proces van vraag en antwoord, gericht op het verkrijgen van informatie en kennis die nodig is voor de voortgang van de werkzaamheden.

### Score 3

Verkrijgen van afstemming over de wijze van toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, onderwijsprogrammering of de werkwijzen bij te leveren diensten.

### Kenmerkscoretoelichting

Verkrijgen van afstemming. Draagvlak voor bijvoorbeeld de toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, de verzorging van onderwijs, schoolbrede projecten, de afstemming met collega's, hulpverleners en deskundigen en het vervolgonderwijs e.d. is aanwezig.

### Score 4

Verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en de implementatie van beleid, onderwijsprogrammering, onderwijsconcepten, -methoden en -technieken, nieuwe ideeën, werkmethoden en technieken.

### Kenmerkscoretoelichting

Een gemeenschappelijke basis moet worden gecreëerd voor de ontwikkeling en implementatie van beleid, nieuwe (innovatieve) ideeën, werkmethoden, concepten, en technieken en controversieel liggende onderwerpen en/of maatregelen binnen én buiten de eigen instelling en bij externe instanties. Daarbij worden integrale standpunten van de onderwijsinstelling met een groot aantal scholen met een gevarieerd onderwijsaanbod en/of in

een groot regionaal of grootstedelijk gebied uitgedragen en verdedigd.

### Score 5

Richtinggevend beïnvloeden van ambtelijke, politieke of maatschappelijke bestuurders bij de formulering van strategische beleidsconcepten, of het richtinggevend beïnvloeden van strategische beleidsconcepten voor een grote en complexe onderwijsinstelling.

### Kenmerkscoretoelichting

Er wordt een 5 gescoord bij functies op het niveau van het college van bestuur in een groot regionaal gebied met een groot aantal scholen en/of met een diversiteit in onderwijssoorten óf een groot stedelijk gebied (met een grootstedelijke problematiek) met een groot (eventueel minder groot) aantal scholen en/of met diversiteit in onderwijssoorten, die ambtelijke, politieke of maatschappelijke bestuurders richtinggevend beïnvloeden bij de formulering van strategische beleidsconcepten op landelijk of internationaal niveau.

*Utrecht, 5 september 2018*

*Vastgesteld door de cao-tafel.*