

# Leeswijzer directiefuncties

2-6-2020

**OPDRACHTGEVER**

VGS

**AUTEUR**

Paul Janssen

**KENMERK**

210570/PJA/HHO

**PROJECTNUMMER**

P03929

**POSTADRES**

Postbus 5  
2908 AA  
Ridderkerk

**BEZOEKADRES**

Kastanjelaan 10  
2908 AA  
Ridderkerk

 (0180) 44 26 75  
 (0180) 22 26 76  
 [secretariaat@vgs.nl](mailto:secretariaat@vgs.nl)  
 [www.vgs.nl](http://www.vgs.nl)

IBAN NL05RABO03554.20.090

BTW NL0039.32.801.B01

KvK 40464783

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Directiefuncties in de sector primair onderwijs</b>	<b>4</b>
<b>Niveaubepalende aspecten</b>	<b>5</b>
<b>Directiefunctie binnen een scholengroep</b>	<b>7</b>
<b>Directiefunctie éénpitter</b>	<b>9</b>
<b>Bovenschools directeur</b>	<b>11</b>
<b>Functies en Fuwa-PO</b>	<b>12</b>
1.1    Doel van functiebeschrijvingen	12
1.2    Wat wordt beschreven?	12
1.3    Verantwoordelijk en zelfstandig	12
1.4    Waardering van functies	12
<b>Bijlage 1: cao-PO 2019-2020</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage 2: begrippen Fuwa-PO</b>	<b>15</b>

# Inleiding

Met de introductie van de nieuwe cao-PO 2019-2020 zijn nieuwe voorbeeldfuncties en salarisschalen gepresenteerd voor directeuren.

De VGS heeft gevraagd om hieraan een nadere duiding te geven op maat. Daarbij wordt in tabellen een toelichting gegeven over de niveaubepalende aspecten voor de functie van directeur in verschillende situaties.

Deze leeswijzer is bedoeld als handreiking om de voorbeeldfuncties te hanteren voor de scholen, die zijn aangesloten bij de VGS.

Voor de functie van statutair directeur-bestuurder is deze leeswijzer niet van toepassing.

Indien de voorbeeldfuncties voor directeur niet voldoende passend zijn, geven wij in overweging om een directiefunctie op maat van uw organisatie te ontwikkelen. Hiermee kan recht worden gedaan aan de specifieke situatie, de eigen verhoudingen tussen bestuur en directie en het toegekende mandaat.

In de bijlagen zijn opgenomen:

- Relevante teksten uit de cao-PO 2019-2020
- Begrippen, die worden gehanteerd bij Fuwa-PO

# Directiefuncties in de sector primair onderwijs

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de directiefuncties in de sector primair onderwijs.

Voor de sector primair onderwijs zijn in 2019 nieuwe directiefuncties ontwikkeld voor de volgende categorieën:

- De directeur van een school, die deel uitmaakt van een scholengroep
- De directeur van een éénpitter
- De adjunct-directeur
- De directeur van een integraal kindcentrum (IKC)
- De directeur van een samenwerkingsverband
- De bovenschools directeur

Deze leeswijzer gaat in op de eerste twee categorieën. Daarnaast wordt ingegaan op de situatie van een bovenschools directeur.

Voor de beschrijving van de voorbeeldfuncties voor de directie verwijzen wij u naar de website van de PO-raad of van de VGS.

Zie:

<https://www.vgs.nl/advies-beleid/personeel/cao/>

Zie:

<https://www.poraad.nl/ledenondersteuning/toolboxen/werkgeverszaken/voorbeeld-functiebeschrijvingen-primair-onderwijs>

# Niveaubepalende aspecten

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de niveaubepalende aspecten, die van belang zijn voor het functieniveau van de verschillende directiefuncties.

- Schoolsoort
  - Bij de schoolsoort staat aangegeven of er sprake kan zijn van een regulier basisschool, speciaal basisonderwijs of speciaal onderwijs. Dit heeft een relatie met het type leerlingen, dat de school bezoekt.
  
- Bestuurlijke organisatie
  - Onder bestuurlijke organisatie wordt verstaan de wijze waarop de verhoudingen tussen bestuur en directie zijn vorm gegeven. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, zoals:
    - Een scholengroep die deel uitmaakt van een stichting of een vereniging met een bestuur.
    - Een school die als éénpitter kan deel uitmaken van een stichting of een vereniging met een bestuur. Er is veelal sprake van een bestuur bestaande uit vrijwilligers.
    - Meerdere scholen onder verantwoordelijkheid van een bovenschools directeur, waarbij er een beleidsbepalend bestuur is met een beperkt of ruim mandaat.
  - Onder een beleidsbepalende rol van een Bestuur wordt verstaan dat het Bestuur op hoofdlijnen de strategische doelstellingen, het algemene beleid en de koers ontwikkelt.
  - Onder een toezichthoudende rol van het bestuur wordt verstaan dat het bestuur de kaders in algemene termen aangeeft. Het bestuur maakt op basis van de beleidsplannen van de directeur resultaatafspraken en houdt toezicht op de uitvoering.
  - Voor de bedrijfsvoering kan het aan de orde zijn dat een aantal zaken wel bij het bestuur berust maar op het gebied van onderwijsontwikkeling en uitvoering alsmede inzake het leidinggeven heeft de directeur een behoorlijk zelfstandige verantwoordelijkheid. Over deze taken wordt achteraf verantwoording afgelegd.
  
- Leiding
  - Onder integraal leidinggeven wordt verstaan het verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het (meerjaren) onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering van de school, de bedrijfsvoering en het leidinggeven aan het schoolteam. Hieronder is ook begrepen zelfstandig opstellen en bewaken schoolbegroting en, in voorkomende gevallen, het leidinggeven aan de kinderopvang of peuteropvang.
  - Het leidinggeven kan plaatsvinden op de volgende niveaus:
    - Operationeel
    - Tactisch
    - Strategisch

Deze leidinggevende rol is mede afhankelijk van het toegekende mandaat van het bestuur.

- **Beleidsbijdrage**
  - Bij een directeur D11 is de beleidsbijdrage aanwezig in de functie, maar veel minder kenmerkend en niet substantieel ten opzichte van de directeur D12 (of D13).
  - Bij de directeur D12 is het meerjarig karakter van het te ontwikkelen beleid een structurele en substantiële component in de functie. Onder substantieel wordt hier verstaan een taakelement van enige omvang en dat kenmerkend is voor de functie.
  
- **Organisatie scholengroep**
  - Bij een scholengroep is veelal sprake van staf- of bestuursbureau waarbij meerdere disciplines (beleids)ondersteuning verlenen. Hierbij gaat het (onder andere) om financiën, HR, huisvesting en facilitaire zaken, communicatie en organisatieontwikkeling. De rol van de staf en ondersteuning kan verschillen.
    - Optie 1: De staf bepaalt in belangrijke mate (de ontwikkeling van) het beleid. De directeur denkt in dat geval mee over het beleid en geeft uitvoering aan het beleid.
    - Optie 2: De staf ondersteunt en adviseert (de ontwikkeling van) het beleid. De directeur is in dat geval verantwoordelijk voor de besluitvorming over het beleid.
  
- **Omgeving**
  - Met de omgeving wordt de omgeving van de schoolorganisatie bedoeld. Het gaat dan om een situatie waarbij er sprake is van:
    - De wijk, buurt of gemeente (enkelvoudig of complex)
    - Meerdere gemeenten
    - Een groot regionaal gebied of een grootstedelijk gebied
  
- **Contacten**
  - In de contacten is het van belang met wie de contacten zijn, waarover deze (inhoudelijk) gaan en wat het doel hiervan is. Wanneer er sprake is van afstemming wordt er bedoeld: inhoudelijke afstemming, bijvoorbeeld van het onderwijskundig beleid.

# Directiefunctie binnen een scholengroep

Wat zijn de niveaubepalende aspecten voor de functie van directeur van een school, die deel uitmaakt van een scholengroep? In onderstaand overzicht staan deze bij elkaar.

	Directeur D11	Directeur D12	Directeur D13
<b>Schoolsoort</b>	School voor regulier basisonderwijs	School voor regulier basisonderwijs of speciaal (basis)onderwijs	Complexe school voor regulier basisonderwijs of speciaal (basis)onderwijs
<b>Bestuurlijke organisatie</b>	Beleidsbepalend bestuur <sup>1</sup>	Beleidsbepalend bestuur met een vergaand mandaat voor de directeur of een toezichthoudend bestuur <sup>2</sup>	Een toezichthoudend bestuur met een vergaand mandaat voor de directeur
<b>Leiding</b>	Integraal <sup>3</sup> leiding geven aan de school (operationeel)	Integraal leiding geven aan de school (tactisch)	Integraal leiding geven aan de school (tactisch/strategisch)
<b>Beleidsbijdrage</b>	Ontwikkelen van beleid voor de school en participeren in het bovenschools overleg	Ontwikkelen van meerjarenbeleid voor de school/locaties en adviezen of voorstellen doen voor het bovenschools beleid	Ontwikkelen van meerjarenbeleid voor de school/locaties, adviezen of voorstellen doen voor het bovenschools beleid, visie en strategie, inclusief het creëren van draagvlak
<b>Organisatie scholengroep</b>	Bestuursmedewerkers bepalen het beleid voor de directeur (i.s.m. bestuur)	Bestuursmedewerkers adviseren en ondersteunen het beleid voor de directeur (i.s.m. bestuur)	Bestuursmedewerkers adviseren en ondersteunen het beleid voor de directeur (i.s.m. bestuur)

<sup>1</sup> Onder een beleidsbepalende rol van het bestuur wordt verstaan dat het bestuur de strategische doelstellingen en de koers ontwikkelt. De directeur vertaalt dit in het (operationeel) beleid voor de school.

<sup>2</sup> Onder een toezichthoudende rol van een bestuur wordt verstaan dat de directeur de meerjaren doelstellingen en de koers van de school ontwikkelt. De directeur is daarbij door het bestuur voor vrijwel alle beleidsmatige en operationele zaken gemandateerd. Het bestuur fungeert als het ware als een raad van toezicht en verleent goedkeuring achteraf.

<sup>3</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor het operationele management, de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering én het leidinggeven. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school (onder meer opstellen en bewaken van de schoolbegroting).

<b>Omgeving</b>	Eenduidig, op niveau van de wijk of de buurt	Meervoudig, op niveau van de wijk, buurt en/of gemeente	Complex op niveau van meerdere gemeenten, een groot regionaal gebied of grootstedelijk gebied
<b>Contacten</b>	Er is sprake van tegengestelde belangen (in- en extern), waarbij het streven is om inhoudelijk afstemming te verkrijgen over beleidsaangelegenheden van de school	Er is sprake van tegengestelde belangen (in- en extern), waarbij het streven is om inhoudelijk afstemming te verkrijgen over meerjaren beleid van de school	Er is sprake van het verwerven van draagvlak, zowel intern, bij lokale overheden als met ketenpartners in de regio om vraag en aanbod van onderwijs op elkaar af te stemmen



# Directiefunctie éénpitter

Wat zijn de niveaubepalende aspecten voor de functie van directeur van een school, die als éénpitter fungeert? In onderstaand overzicht staan deze bij elkaar.

	Directeur D11	Directeur D12	Directeur D13
<b>Schoolsoort</b>	School voor regulier basisonderwijs	Complexe school voor regulier basisonderwijs of speciaal (basis)onderwijs	Complexe school voor regulier basisonderwijs of speciaal (basis)onderwijs
<b>Bestuurlijke organisatie</b>	Overwegend beleidsbepalende rol van het bestuur <sup>4</sup>	Overwegend toezichhoudende rol van het bestuur <sup>5</sup>	Toezichhoudende rol van het bestuur
<b>Leiding</b>	Integraal <sup>6</sup> leiding geven aan de school (operationeel)	Integraal leiding geven aan de school (tactisch)	Integraal leiding geven aan de school (tactisch/strategisch)
<b>Beleidsbijdrage</b>	Ontwikkelt beleid voor de school	Ontwikkelt meerjarenbeleid voor de school	Ontwikkelt meerjarenbeleid voor de school en creëert hiervoor draagvlak
<b>Organisatie</b>	Directeur is doorgaans eerstverantwoordelijke voor de beleidsvoorbereiding en het operationeel (onderwijskundig) management	Directeur is doorgaans verantwoordelijk voor de gehele beleids- en planningscyclus op korte en lange termijn (onderwijskundig, financiële bedrijfsvoering en personeelsbeleid)	Directeur is verantwoordelijk voor de gehele beleids- en planningscyclus op korte en lange termijn (onderwijskundig, financiële bedrijfsvoering en personeelsbeleid)
<b>Omgeving</b>	Eenduidig, op niveau van de wijk of de buurt	Meervoudig, op niveau van de wijk,	Complex op niveau van meerdere gemeenten, een

<sup>4</sup> Onder een beleidsbepalende rol van het bestuur wordt verstaan dat het bestuur op hoofdlijnen de strategische doelstellingen en de koers ontwikkelt. De (bovenschools) directeur vertaalt dit in meerjarenbeleid voor de school.

<sup>5</sup> Onder een (meer) toezichhoudende rol van het bestuur wordt hier verstaan dat het bestuur de kaders in algemene termen aangeeft. Het bestuur maakt op basis van de beleidsplannen van de directeur resultaatafspraken en houdt toezicht op de uitvoering. Op het punt van bedrijfsvoering kan het aan de orde zijn dat een aantal zaken wel bij het bestuur berust maar op het gebied van onderwijsontwikkeling en uitvoering alsmede inzake het leidinggeven heeft de directeur een behoorlijk zelfstandige verantwoordelijkheid. Over deze taken wordt achteraf verantwoording afgelegd.

<sup>6</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering van de school, de operationele aansturing van de bedrijfsvoering en het leidinggeven aan het schoolteam. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school (onder meer opstellen en bewaken schoolbegroting) inclusief, in voorkomende gevallen, het leidinggeven aan de kinderopvang of peuterspeelzalen.

		buurt en/of gemeente	groot regionaal gebied of grootstedelijk gebied
<b>Contacten</b>	Er is sprake van tegengestelde belangen (in- en extern), waarbij het streven is om inhoudelijk afstemming te verkrijgen over beleidsaangelegenheden van de school	Er is sprake van tegengestelde belangen (in- en extern), waarbij het streven is om inhoudelijk afstemming te verkrijgen over meerjaren beleid van de school	Er is sprake van het verwerven van draagvlak, zowel intern, bij lokale overheden als met ketenpartners in de regio om vraag en aanbod van onderwijs op elkaar af te stemmen

# Bovenschools directeur

Wat zijn de niveaubepalende aspecten voor de functie van de bovenschools directeur? In onderstaand overzicht staan deze bij elkaar.

	Directeur D12	Directeur D13
<b>Schoolsoort</b>	Beperkt aantal scholen voor regulier basisonderwijs	Meerdere scholen voor regulier basisonderwijs en/of speciaal (basis)onderwijs
<b>Bestuurlijke organisatie</b>	Beleidsbepalend bestuur <sup>7</sup>	Beleidsbepalend bestuur met een ruim mandaat voor de bovenschools directeur
<b>Leiding</b>	Integraal <sup>8</sup> leiding geven aan een beperkt aantal scholen (tactisch)	Integraal leiding geven aan een groot aantal scholen of een beperkt aantal complexe scholen (tactisch/strategisch)
<b>Beleidsbijdrage</b>	Ontwikkelt meerjarenbeleid voor de scholen en komt met beleidsadviezen-/voorstellen voor het bestuur	Ontwikkelt meerjarenbeleid voor de scholen en creëert hiervoor draagvlak
<b>Organisatie</b>	Bestuur, bovenschools directeur, beperkt aantal schooldirecteuren en/of enkele stafmedewerkers	Bestuur, bovenschools directeur, schooldirecteuren en/of stafmedewerkers
<b>Omgeving</b>	Meerdere kleine gemeenten in de regio	Meerdere kleine en/of middelgrote gemeenten in een groot regionaal gebied of in een groot stedelijk gebied
<b>Contacten</b>	Er is sprake van tegengestelde belangen (in- en extern), waarbij het streven is om inhoudelijk afstemming te verkrijgen over meerjaren beleid van de scholen	Er is sprake van het verwerven van draagvlak, zowel intern, bij lokale overheden als met ketenpartners in de (grote) regio om vraag en aanbod van onderwijs op elkaar af te stemmen

<sup>7</sup> Onder een beleidsbepalende rol van een Bestuur wordt verstaan dat het Bestuur op hoofdlijnen de strategische doelstellingen, het algemene beleid en de koers ontwikkelt. De (bovenschools) directeur vertaalt dit samen met de schooldirecteuren in meerjarenbeleid voor de scholen.

<sup>8</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor het operationele management, de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering én het leidinggeven. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school (onder meer opstellen en bewaken van de schoolbegroting).

# Functies en Fuwa-PO

## 1.1 Doel van functiebeschrijvingen

De functiebeschrijving vormt de grondslag voor de waardering en inschaling van de functie waarop een directeur is geplaatst. Een functiebeschrijving geeft een beeld van de directiefunctie op hoofdlijnen. De aard en de zwaarte van de functie worden in een functiebeschrijving weergegeven.

De functiebeschrijving dient als ondersteuning voor bestuur en directeur om duidelijk te maken waarom de functie een bepaald schaalniveau heeft. Daarnaast kan het worden gebruikt als basis in de gesprekscyclus om werkafspraken te maken.

## 1.2 Wat wordt beschreven?

In de beschrijving van iedere directiefunctie worden de taken in samenhang beschreven.

Functiereeksen gaan uit van overeenkomsten tussen de directiefuncties, niet van verschillen.

In de nieuwe voorbeeldfuncties voor directeur zijn verschillende reeksen opgesteld.

## 1.3 Verantwoordelijk en zelfstandig

Elke directeur wordt verondersteld verantwoordelijk te zijn voor de beschreven werkzaamheden die hij/zij uitvoert. Daarnaast wordt verwacht dat hij/zij de werkzaamheden zelfstandig, efficiënt, optimaal e.d. uitoefent. Deze termen worden dan ook niet in de functiebeschrijvingen gebruikt.

## 1.4 Waardering van functies

De directiefuncties binnen de sector primair onderwijs zijn gewaardeerd (gewogen) met de methodiek Fuwa-PO. Deze methode meet op 14 kenmerken het niveau van een functie. De kenmerken hebben een onderlinge samenhang met elkaar.

De verdeling over deze kenmerken is als volgt:

- 5 kenmerken over werkzaamheden
- 5 kenmerken over speelruimte (kader, verantwoording, beslissingen)
- 2 kenmerken over kennis en vaardigheden ('wat' is nodig aan kennis en vaardigheden om de functie uit te oefenen)
- 2 kenmerken over contacten (met wie zijn de contacten, waarover gaan ze en met welk doel zijn de contacten)

De toegekende punten per kenmerk leiden tot een 'somscore' en met een conversietabel tot de indeling binnen een schaal.

Aangezien er samenhang bestaat tussen de verschillende kenmerken brengen 'verzwarende elementen' bij de werkzaamheden, de bijbehorende beslissingen, verantwoordelijkheden, kennis en vaardigheden en/of contacten met zich mee.

Competenties wegen niet mee in de functiewaardering. In de functiewaardering worden alleen kennis en vaardigheden gewogen die

noodzakelijk zijn voor de functie-uitoefening. Dit betreft dus niet de kennis en vaardigheden die een individuele medewerker bezit. Kennis en vaardigheden zeggen iets over het 'wat' van de functie. Competenties zeggen iets over het 'hoe' van de functie, het gedrag van de individuele medewerker. Dit kan voor iedereen verschillend zijn en dus is dit niet van invloed op de waardering.

# Bijlage 1: cao-PO 2019-2020

## Artikel 5.6

Heroverweging en actualisering functies onderwijsondersteunend personeel (OOP) en directie

1. De werkgever is verplicht voor 1 augustus 2020 zijn functiegebouw te actualiseren voor de functies in de categorieën onderwijsondersteunend personeel (OOP) en directie. Hij overweegt of nieuwe functiebeschrijvingen nodig zijn. Indien nieuwe functiebeschrijvingen nodig zijn, wordt besloten welke functiebeschrijvingen worden gehanteerd. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de voorbeeldfuncties die sociale partners hebben vastgesteld. Besluiten, waaronder ook een besluit dat geen nieuwe functiebeschrijvingen nodig zijn, worden genomen met instemming van de PGMR.
2. Dit proces dient te zijn afgerond voor 1 augustus 2020. De werkgever kan ervoor kiezen het proces zoals omschreven in dit artikel eerder af te ronden.
3. Indien bij een nieuwe functiebeschrijving van een werknemer in een functie die hoort tot de categorie onderwijsondersteunend personeel (OOP), een hogere salarisschaal hoort, wordt de werknemer uiterlijk 1 augustus 2020 in de nieuwe salarisschaal ingepast. Inpassing geschiedt in het naasthogere bedrag in de betreffende salarisschaal.
4. Indien bij een nieuwe functiebeschrijving van een werknemer in een functie die hoort tot de categorie onderwijsondersteunend personeel (OOP), een lagere salarisschaal hoort, behoudt de werknemer zijn salaris en het uitzicht op hogere periodieken conform zijn oude inschaling.
5. Een directielid wordt uiterlijk 1 augustus 2020 ingepast in de nieuwe salarisschaal die hoort bij de zwaarte van de functie die volgt uit de toepassing van FUWA PO op zijn nieuwe functiebeschrijving. Indien heroverweging niet leidt tot een nieuwe functiebeschrijving, wordt de directeur ingepast in de nieuwe salarisschaal die hoort bij de zwaarte van zijn oude functiebeschrijving.
6. Bij de toepassing van het vijfde lid geldt voor adjunct-directeuren:
  - a. Voor een adjunct-directeur, functieniveau 10, schaal A10 (zie bijlage A3)
  - b. Voor een adjunct-directeur, functieniveau 11, schaal A11 (zie bijlage A3)
  - c. Voor een adjunct-directeur, functieniveau 12, schaal A12 (zie bijlage A3)
  - d. Voor een adjunct-directeur, functieniveau 13, schaal A13 (zie bijlage A3)
7. Bij de toepassing van het vijfde lid geldt:
  - a. Voor een directeur, functieniveau 11, schaal D11 (zie bijlage A3)
  - b. Voor een directeur, functieniveau 12, schaal D12 (zie bijlage A3)
  - c. Voor een directeur, functieniveau 13, schaal D13 (zie bijlage A3)
  - d. Voor een directeur, functieniveau 14, schaal D14 (zie bijlage A3)
  - e. Voor een directeur, functieniveau 15, schaal D15 (zie bijlage A3)
8. Indien inschaling in de nieuwe schaal leidt tot een lager salaris of een lager uitzicht, behoudt de werknemer zijn oude salaris, inclusief toelagen, het uitzicht op hogere periodieken en toekomstige indexatie, conform zijn oude inschaling. Werkgever en werknemer leggen afspraken hierover voor 1 augustus 2020 vast in een addendum bij de arbeidsovereenkomst.

## Bijlage 2: begrippen Fuwa-PO

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

Begrippen	Toelichting
<b>Aansturen</b>	Het doelgericht besturen en richting geven aan de bedrijfsprocessen van een organisatie, waaronder het dagelijks leidinggeven aan personeel en het dragen van de verantwoordelijkheid voor het eindproduct.
<b>Adviseren</b>	Het op basis van eigen deskundigheid geven van een oordeel en mening betreffende een activiteit om bij het vormen van een voorstel of besluit te helpen.
<b>Analyse of analyseren</b>	Het ontleden van een abstractie (bijvoorbeeld een maatschappelijke ontwikkeling, een beleidsvoornemen, een realisatieprobleem e.d.) in bestanddelen, het in beeld brengen van de afzonderlijke kenmerken hiervan en het aangeven van het onderlinge verband. De analyse leidt tot het opstellen van verschillende oplossingsrichtingen met voor- en nadelen. Een analyse gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.
<b>Beleid</b>	De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.
<b>Beleidsadvies</b>	Een advies gericht op het ontwikkelen, vormgeven, wijzigen of implementeren van beleid.
<b>Beleidslijn</b>	De wijze waarop en de weg waarlangs beleid moet worden verwezenlijkt met behulp van instrumenten zoals procedures of wet- en regelgeving.
<b>Beleidsondersteunende werkzaamheden</b>	Het ten behoeve van het beleidsproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten en/of het leveren van bijdragen aan het beleidsproces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het bijdragen aan het optimaliseren van methoden, instrumenten en technieken.
<b>Beleidsontwikkelingen</b>	Ontwikkelingen in het beleid die van belang zijn voor (het functioneren van) de organisatie.
<b>Beleidsontwikkelende werkzaamheden</b>	Het vanuit de feitelijke realiteit of een conceptueel model dan wel op basis van geaggregeerde informatie formuleren van probleemstellingen, het creatieve proces

	van het formuleren van doelen, het zoeken naar of het ontwikkelen van instrumenten, methoden, technieken en het bepalen van de noodzakelijke activiteiten.
<b>Beleidsterrein</b>	Het maatschappelijk en/ of politiek relevante werk- of aandachtsgebied van de directie, de (onderwijs)instelling, de stafafdelingen.
<b>Complex of complexiteit</b>	Een uit delen samengesteld geheel, ingewikkeld geheel.
<b>Eindproduct</b>	Een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van de werkeenheid.
<b>Evalueren</b>	Het op basis van kritische voorstellen (laten) beslissen welke verdere activiteiten, onderzoek, besluiten genomen moeten worden.
<b>Integrale managementfuncties</b>	<p>Functies waarbij de volledige eindverantwoordelijkheid is belegd voor de (primaire) processen en de realisatie van de producten/diensten van een organisatie en tevens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de PIOFACH-taken inclusief alle daarbij behorende beslissingsbevoegdheden.</p> <p>Onder PIOFACH-taken wordt hier verstaan: taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.</p>
<b>Leidinggeven</b>	Het hiërarchisch aansturen van medewerkers in de afdeling inclusief de daarbij behorende eindverantwoordelijkheden, niet alleen gericht op processen en systemen maar ook voor mensen en middelen.
<b>Multidisciplinair</b>	Het uitwisselen van kennis en ervaring met andere werkterreinen of vakdisciplines en het integreren van de uitkomsten in het eigen werk.
<b>Ontwikkelen</b>	Het verrichten van activiteiten, coördineren ervan of raadplegen van anderen om meerdere doelstellingen of uitgangspunten te vertalen in een plan, programma of kaders.
<b>PIOFACH-taken</b>	Taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.
<b>Substantieel / structureel</b>	De (extra) werkzaamheden die worden uitgevoerd moeten een substantieel deel (minimaal 25%) van de werkzaamheden betreffen voordat deze tot de functie kunnen worden gerekend. Daarnaast moeten deze structureel van aard zijn. Dit wil zeggen een periode van minimaal 6 maanden.
<b>Strategisch beleid</b>	De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde lange termijn visie op de (realisatie van de) te bereiken lange termijn resultaten van de organisatie. Een



	en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.
<b>Vak / vakgebied</b>	De specifieke discipline betreffend waarop men deskundig is.
<b>Vakgebied overstijgend</b>	Verdergaand dan de eigen discipline, kijkend naar meerdere samenhangende disciplines.
<b>Werkzaamheden</b>	Het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd. Onder activiteit wordt hier verstaan: onderdeel van de werkzaamheden van een functie.