



Rapport

Onderzoek Fuwa-PO en Fuwa-VO

28-9-2022

Opdrachtgever	Cao-partijen in het primair onderwijs
Auteur	Paul Janssen
Kenmerk	309028/PJA/JHO
Projectnummer	A04595

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Onderzoeksvraag en aanpak	4
2.1	Onderzoeksvraag	4
2.2	Aanpak	4
2.3	Documenten en bronnen	4
3.	Functievorming en functiewaardering	5
3.1	Functie en een functiebeschrijving	5
3.2	Fuwa-PO	6
3.3	Begrippen	7
4.	Bevindingen en aanbevelingen	9
4.1	Algemeen	9
4.2	Kenmerktteksten Fuwa-PO	9
4.2.1	Verantwoordelijkheid	10
4.2.2	Complexiteit	10
4.2.3	Kennis	11
4.2.4	Vaardigheden	11
4.3	Bevindingen vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO	12
4.4	Bevindingen vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO – 5-scores	15

Bijlage I: Vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO

1. Inleiding

De cao-werkgroep voor functies en beloning van de cao-partijen in het primair onderwijs heeft aan Leeuwendaal een opdracht verstrekt om onderzoek uit te voeren naar (voorbeeld)functies, de waardering van functies, de beloning en de functiewaarderingsystematiek Fuwa-PO. Dit laatste mede in relatie tot Fuwa-VO.

Dit rapport betreft het (deel)onderzoek met een analyse van de functiewaarderingsystemen Fuwa-PO en Fuwa-VO. Deze functiewaarderingsystemen zijn afgeleid van Fuwasys en op maat gemaakt voor de sectoren primair onderwijs en voortgezet onderwijs. In dit rapport zijn de bevindingen van het onderzoek beschreven.

Het andere (deel)onderzoek is vastgelegd in een separaat rapport.

2. Onderzoeksvraag en aanpak

2.1 Onderzoeksvraag

Dit onderzoek gaat om de vraag welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de functiewaarderingssystemen Fuwa-PO en Fuwa-VO in relatie tot de kenmerktteksten.

Er wordt een antwoord geformuleerd op de volgende vragen:

- 1 Wat is van belang bij functievorming en functiewaardering?
 - a Wat is een functie en een functiebeschrijving?
 - b Wat is Fuwa-PO?
 - c Welke begrippen zijn relevant?
- 2 Wat komt er uit een nadere analyse van de vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO?
- 3 Welke elementen bevatten de kenmerktteksten van Fuwa-PO wel en welke niet om de directiefuncties en onderwijsondersteunde functies te waarderen en welke scores zijn mogelijk op:
 - a Verantwoordelijkheid
 - b Complexiteit
 - c Kennis (academische)
 - d Vaardigheden
- 4 Welke aanbevelingen zijn er te geven?

2.2 Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd met de handboeken van de functiewaarderingssystemen Fuwa-PO en Fuwa-VO. Daarbij is een nadere analyse gemaakt van beide functiewaarderingssystemen in relatie tot de vraagstellingen.

2.3 Documenten en bronnen

Welke documenten en bronnen zijn gebruikt?

- ▶ Handboek Fuwa-PO, inclusief kenmerktteksten van de website www.efuwa.nl
- ▶ Handboek Fuwa-VO, inclusief kenmerktteksten van de website www.efuwa.nl
- ▶ Informatie over gecertificeerd adviseurs, geregistreerd bij de Stichting Personeelsinstrumenten Onderwijs SPO. Zie: www.spo3.nl
- ▶ Fuwasys Rijk (kenmerktteksten van de website <https://www.caorijk.nl/cao-rijk/hoofdstuk-27/functiewaardering>) en Functiegebouw Rijk (website: <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl>)

3. Functievorming en functiewaardering

In dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven op de vorming van functies en de weging (waardering) van functies met Fuwa-PO.

3.1 Functie en een functiebeschrijving

Wat is een functie?

Een functie is een duurzaam en samenhangend geheel van taken, werkzaamheden en verantwoordelijkheden, die door een functionaris worden verricht en passend bij de opgave(n) van het team, de afdeling/dienst of de onderwijsorganisatie. Bij een functie gaat het altijd om **'de stoel'** (niet om de persoon op de stoel die de functie uitvoert).



Waarom zijn er functies in een onderwijsorganisatie?

Functies zijn een belangrijke basis om de (strategische) doelstellingen en opgaven van een onderwijsorganisatie te kunnen realiseren. Het geeft aan wat er verwacht wordt van iedere functionaris.

Wat is een functiebeschrijving?

Een functiebeschrijving geeft een beeld van de functie op hoofdlijnen. De aard en de niveaubepalende elementen van de functie worden in een functiebeschrijving weergegeven. Het bevat werkzaamheden en verantwoordelijkheden, die structureel en substantieel deel uitmaken van de functie en die worden opgedragen door de leidinggevende c.q. vanuit de organisatie. De functiebeschrijving vormt de grondslag voor de waardering met Fuwa-PO en om de inschaling (salarisschaal) van de functie vast te stellen.

Wat staat er in een functiebeschrijving?

Bij het beschrijven van functies wordt gekeken naar 'de stoel' en niet naar de (prestaties van) de persoon, die de taken en werkzaamheden uitvoert. Een beschrijving van de functie kent een consistente opbouw, waardoor een correcte waardering van de functie kan plaatsvinden met Fuwa-PO. Hiervoor heeft de beschrijving een specifieke opbouw met onderstaande elementen.

Onderdelen beschrijving functie	
1	Context en doel van de functie Een beschrijving van de opbouw van de organisatie en/of het team en het doel van de functie
2	Resultaatgebieden en werkzaamheden De functie bevat (maximaal 5) resultaatgebieden en de daarvan afgeleide werkzaamheden
3	Speelruimte functie (kader, bevoegd- en verantwoordelijkheden) Welke beslissingen mag de functiehouders zelfstandig nemen? Binnen welk kader worden de werkzaamheden uitgevoerd? Waarover legt de functiehouders verantwoording (rekenschap) af tegenover de direct leidinggevende?
4	Kennis en vaardigheden¹ Hier gaat het om een beschrijving van de kennis, het inzicht en de vaardigheden die nodig zijn om de functie te kunnen uitvoeren.

¹ Zie ook de omschreven begrippen.

5 Contacten

Hier gaat het om de belangrijkste functionele (niet hiërarchische) contacten, die de functiehouder heeft bij de uitvoering van de functie. De beschrijving bevat waarover deze contacten (inhoudelijk) gaan en welk doel deze contacten dienen.

Het ontwerpen en beschrijven van een functie vereist maatwerk. Vaak zal gebruik gemaakt worden van een voorbeeldfunctie als basismateriaal om te komen tot een eigen functiebeschrijving. In de beschrijving van de functie op maat kan de eigenheid van de organisatie, de inrichting van de organisatie, de opgaven en de taak-/verantwoordelijkheidsverdeling tot uitdrukking komen.

3.2 Fuwa-PO

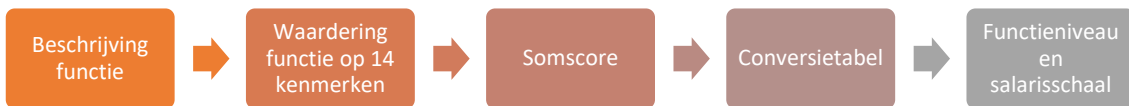
Wat is Fuwa-PO?

Fuwa-PO is een functiewaarderingssysteem voor de sector primair onderwijs waarmee systematisch een rangordening (in relatieve zwaarte) van functies in de organisatie gekomen kan worden. Fuwa-PO is een expertsysteem, dat is afgeleid van Fuwasys. Een expertsysteem wil zeggen dat er expertise nodig is om de systematiek (met o.a. regels en verbanden) toe te passen. De systematiek biedt de mogelijkheid om een onderwijsorganisatie in te richten met specifieke functies.

Een andere term die kan worden gebruikt is functieweging. De verschillende functies vormen samen het functiehuis en geven de onderlinge beloningsverhoudingen aan in de organisatie (functieordering). De PO-raad is systeemeigenaar van Fuwa-PO.

De waardering (weging) van de functie gebeurt op het zwaarst beschreven elementen in de functie. Dat betekent dat alleen die elementen in de functiebeschrijving moeten worden opgenomen die kenmerkend en/of substantieel voor de functie zijn en structureel voorkomen.

De stappen hiervoor zijn als volgt:



Bepaling door functiebeschrijving en weging door gecertificeerd adviseur

Bepaling door conversietabel en salaristabellen vastgesteld door cao-partijen

Hoe wordt Fuwa-PO toegepast?

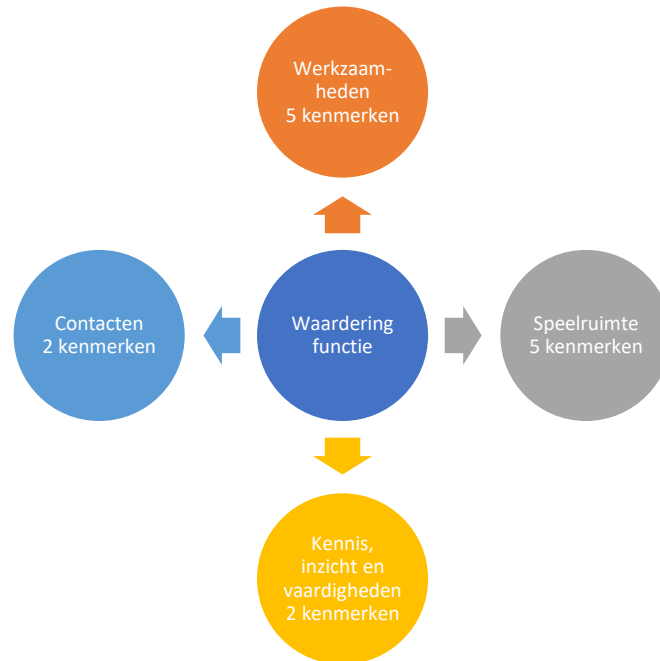
Fuwa-PO is een methodiek die op 14 kenmerken het niveau van een functie meet. De kenmerken hebben een onderlinge samenhang met elkaar. De verdeling over deze kenmerken is als volgt:

- ▶ 5 kenmerken over werkzaamheden (aard, doel, effect, aanpak en dynamiek)
- ▶ 5 kenmerken over speelruimte (beslissingen, kader, verantwoording)
- ▶ 2 kenmerken over kennis, inzicht en vaardigheden
- ▶ 2 kenmerken over contacten (met wie zijn er contacten, waarover gaan deze en wat is het doel van deze contacten).

Bij de toepassing van Fuwa-PO kunnen per kenmerk scores 1 tot en met 5 voorkomen. Het scorettotaal leidt met een conversietabel tot een salarisschaal. Op deze wijze wordt het niveau van de functie bepaald en een salarisschaal toegekend.

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

In onderstaand schema staat vermeld op welke elementen de waardering van de functie plaatsvindt.



Fuwa-PO kent regels en verbanden voor een juiste toepassing ervan. De gecertificeerd adviseur kent deze regels en verbanden en weet deze op een juiste wijze toe te passen om een correct waarderingsadvies voor de functie op te stellen.

3.3 Begrippen

Welke begrippen zijn relevant en belangrijk?

In dit onderzoek wordt een aantal begrippen gehanteerd. Het is relevant om te omschrijven wat door de onderzoekers wordt verstaan onder deze begrippen in relatie tot de functies en de toepassing van het functiewaarderingssysteem Fuwa-PO.

Begrip en omschrijving	
1	<p>Verantwoordelijkheid</p> <p>De verantwoordelijkheid impliceert dat de functiehouder een verplichting heeft om de taak uit te voeren waarbij verantwoording moet worden afgelegd in de hiërarchische lijn. Bij verschil van mening wordt de doorslaggevende beslissing genomen door de functiehouder die eindverantwoordelijk is.</p>
2	<p>Complexiteit</p> <p>De complexiteit van het werk heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk, de ingewikkeldheid van de onderwerpen of bewerkelijkheid van zaken die behandeld moeten worden en de aard en omvang van de problemen die zich bij de werkuitvoering kunnen voordoen.</p>

	<p>De toevoeging complex wordt veelal gebruikt in vergelijkende zin tussen functies. Werkzaamheden op een bepaald aandachtsgebied worden als meer complex gezien ten opzichte van werkzaamheden op het aandachtsgebied van een andere (vergelijkbare) functie. Complexiteitsaanduiding is dan ook altijd relatief ten opzichte van een andere functie en zegt niets over de complexiteit in absolute zin.</p>
3	<p>Kennis</p> <p>Bij kennis gaat het om de soort kennis (bijvoorbeeld meer praktisch gericht of theoretisch) en de mate van diepgang ervan, die noodzakelijk is voor een normale vervulling van de functie. Het gaat niet om de gevolgde opleidingen, cursussen of diplomabezit.</p>
4	<p>Vaardigheid</p> <p>Bij vaardigheid gaat het om de vaardigheden die noodzakelijk zijn voor een normale vervulling van de functie, bijvoorbeeld organiserende vaardigheden. Het gaat daarbij niet om competenties of het gedrag voor functie ('hoe' de functie wordt uitgevoerd).</p>
5	<p>Strategisch beleid</p> <p>De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde lange termijn visie op de (realisatie van de) te bereiken lange termijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.</p>
6	<p>Integraal management</p> <p>Functies waarbij de eindverantwoordelijkheid is belegd voor de primaire processen (inclusief de strategiebepaling van de organisatie) en de realisatie van de producten/diensten van een organisatie en tevens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de PIOFACH-taken. Onder PIOFACH-taken wordt hier verstaan: taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.</p>

4. Bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden antwoorden geformuleerd op de onderzoeksvragen en worden aanbevelingen gedaan.

4.1 Algemeen

Deze paragraaf geeft antwoord op de vraag welke versie van Fuwa-PO als uitgangspunt wordt genomen?

Op 5 september 2018 is door de cao-partijen een versie van Fuwa-PO vastgesteld met kenmerkteksten en een scoretoelichting. Aanleiding hiervoor waren de nieuwe lerarenfuncties in het PO. Deze versie is tot op heden gepubliceerd in de toolbox functiebeschrijvingen op de website van de PO-raad² en in gebruik bij de gecertificeerd adviseurs³.

De digitale tool van eFuwa⁴ voor het primair onderwijs met het handboek geldt als uitgangspunt voor de juiste toepassing van Fuwa-PO. In eFuwa staat op dit moment een andere versie van Fuwa-PO met vernieuwde kenmerkteksten. Deze versie is in eFuwa doorgevoerd in augustus 2020.

Voor dit onderzoek is uitgegaan van de versie Fuwa-PO die staat vermeld in het handboek op eFuwa.

Ter informatie: in vergelijkbare sectoren zoals de Rijksoverheid en gemeenten wordt gewerkt met een commissie, die de ontwikkelingen van functies binnen de sector in relatie tot de werking van het functiewaarderingssysteem bewaakt en vernieuwingen doorvoert.

Aanbeveling Fuwa-PO

- | | |
|----------|--|
| 1 | Een aanbeveling is om voor de sector PO een (breed samengestelde) commissie te installeren, die de ontwikkelingen van de (voorbeeld)functies volgt en de PO-raad als systeemhouder adviseert over (nieuwe) functies en de ontwikkeling van Fuwa-PO. Een overweging kan zijn om deze commissie samen met de sector VO op te zetten. |
| 2 | Een aanbeveling is om alle gecertificeerd adviseurs van SPO te informeren over de juiste versie van Fuwa-PO voor een correcte weging van de functies in het primair onderwijs. |

4.2 Kenmerkteksten Fuwa-PO

In deze paragraaf wordt ingegaan op de onderzoeksvraag welke elementen de kenmerkteksten van Fuwa-PO wel en niet bevatten voor de waardering (weging met scores) van de directiefuncties en onderwijsondersteunende functies.

Als er een functiebeschrijving op maat is ontwikkeld, kunnen de opgaven, de taakverdeling en verantwoordelijkheid goed tot uitdrukking komen. De functiebeschrijving dient alle elementen te bevatten die kenmerkend zijn en/of substantieel voor de functie zijn en structureel voorkomen. De functionaris is altijd verantwoordelijk voor alle onderdelen die staan beschreven in de functiebeschrijving. De waardering (weging) van de functie gebeurt op het zwaarst beschreven elementen in de functie.

² Zie: <https://www.poraad.nl/toolbox-functiebeschrijvingen-primair-onderwijs>

³ De gecertificeerd adviseurs zijn geregistreerd bij de Stichting Personeelsinstrumenten Onderwijs SPO. Zie: www.spo3.nl

⁴ Zie: <https://po.efuwa.nl/default.aspx>

Welke elementen bevatten de kenmerktteksten van Fuwa-PO wel en welke niet om de onderstaande zaken te waarderen in de beschrijvingen van directiefuncties en onderwijsondersteunde functies? En welke scores zijn er met Fuwa-PO mogelijk?

Onderzoekselementen in de functie:

- 1 Verantwoordelijkheid
- 2 Complexiteit
- 3 Kennis
- 4 Vaardigheden

4.2.1 Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid in de functie is een wegingsfactor, die met name terug te voeren is op de onderstaande drie kenmerken.

- ▶ Kenmerk 6: **keuzevrijheid**
 - Dit kenmerk meet de mate van keuzevrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden.
- ▶ Kenmerk 9: **kader**
 - 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 functievervulling.
- ▶ Kenmerk 10: **verantwoording** (rekening)
 - Dit kenmerk meet de mate van gedetailleerdheid van de controle of beoordeling van werkzaamheden door of namens het hogere echelon. De zwaarte wordt mede bepaald door de aspecten van controle of beoordeling.

De toekenning van de score op deze kenmerken is afhankelijk van hetgeen staat beschreven in de resultaatgebieden, werkzaamheden en speelruimte van de functie. Met behulp van Fuwa-PO wordt een score toegekend. Dit is het Fuwa-technische aspect.

In de praktijk komt het ook voor, dat een functionaris zich (professioneel) verantwoordelijk voelt voor bepaalde taken en werkzaamheden, maar dit conform de functiebeschrijving niet is. Dit is geen functiewaarderingsaspect, maar wel een onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker.

4.2.2 Complexiteit

De complexiteit van de werkzaamheden heeft betrekking op de moeilijkheidsgraad van het werk, de ingewikkeldheid van de onderwerpen of bewerkelijkheid van zaken die behandeld moeten worden en de aard en omvang van de problemen die zich bij de werkuitsvoering kunnen voordoen.

De inhoudelijke complexiteit is een wegingsfactor die die met name terug te voeren is op de kenmerk 1: aard van de werkzaamheden. Hierbij gaat het om 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 en de mate van abstractie in het werk.

- ▶ Score 1: Op zich zelf staande werkzaamheden die volgens een min of meer vast patroon worden verricht.
- ▶ Score 2: Met elkaar samenhangende werkzaamheden, waarbij enige (lichte) interpretatie is vereist.
- ▶ Score 3: Gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen.
- ▶ Score 4: Minder gangbare of nieuwe zaken en problemen waarbij na analyse, oplossingen in samenhang en geïntegreerd worden ontwikkeld, veelal in multidisciplinair verband.
- ▶ Score 5: Aansturen, ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën die richtinggevend zijn voor het managen (als eindverantwoordelijke) van een grote en complexe

instelling, vereniging of stichting van onderwijsorganisaties voor primair onderwijs waarbij de strategie wordt bepaald.

De toegekende score op dit kenmerk kan van invloed zijn op kenmerk 7: de complexiteit van de beslissingen. Dit is mede afhankelijk van de beslissingen, die door de functionaris zelfstandig worden genomen en zijn beschreven.

De toekenning van de score op deze kenmerken is afhankelijk van hetgeen staat beschreven in de resultaatgebieden en werkzaamheden van de functie.

4.2.3 Kennis

De kennis in de functie is terug te voeren op kenmerk 11: de kennis en het inzicht dat nodig is om de werkzaamheden uit te voeren. Deze kennis is vaak verkregen door opleiding, (bij)scholing en/of (werk)ervaring.

Voor kennis en inzicht is de volgende leidraad aan te geven:

- ▶ Score 1: Praktisch gerichte kennis en inzicht in de aanpak van verrichtingen. 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 de aangelegenheden van de organisatie. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een MBO (of VMBO-plus) werk- en denkniveau wordt vereist.
- ▶ Score 3: Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis en ervaring van het vakgebied en inzicht in organisatorische, sociale, financiële, technische, economische of juridische samenhangen in relatie tot het eigen werkterrein en voor het onderwijs: inzicht in de diverse culturele achtergronden van de leerlingen. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een HBO (of MBO-plus) werk- en denkniveau vereist wordt.
- ▶ Score 4: Brede (generalistische) of gespecialiseerde (tot op detailniveau) theoretische kennis van het vakgebied en inzicht in sociale, financieel-economische, technische, juridische of politiek-bestuurlijke of onderwijskundig aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen werkterrein. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een universitair (of HBO-plus) werk- en denkniveau vereist wordt.
- ▶ Score 5: Fundamenteel wetenschappelijk-theoretische kennis van het vakgebied en/of diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden. Het gaat om werkzaamheden voor een integrale eindverantwoordelijke bestuurlijke functie.

De toekenning van de score op dit kenmerk is afhankelijk van hetgeen staat beschreven voor de benodigde kennis in de functie.

Voor functies, waarbij een academisch kennisniveau (wetenschappelijke kennis) en inzicht nodig is voor de uitvoering van de werkzaamheden is op het kenmerk 11 een score 4 mogelijk.

4.2.4 Vaardigheden

De vaardigheden in de functie zijn terug te voeren op kenmerk 12. Dit kenmerk meet de aard van de vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

- ▶ Score 1: Praktische vaardigheid en behulpzaamheid.
- ▶ Score 2: Nauwkeurigheid, zorgvuldigheid en/of klantvriendelijke vaardigheden.
- ▶ Score 3: Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden, dan wel didactische, pedagogische, stimulerende, motiverende en sociale vaardigheden en

invoelingsvermogen ten aanzien van leerlingen. Het betreft vaardigheden die nodig zijn voor het tot stand brengen van een resultaat (product/advies).

- ▶ 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. Er is veelal sprake van integrale beleidsverantwoordelijkheid voor een grotere (onderwijs)instelling.
- ▶ Score 5: Vaardigheid in tot stand brengen van fundamentele, grensverleggende ideeën en/of het vormgeven, implementeren en aansturen van het strategisch beleid. De score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

De toekenning van de score op dit kenmerk is afhankelijk van hetgeen staat beschreven voor de benodigde vaardigheden in de functie.

Aanbeveling Fuwa-PO

- 3** Het is en blijft mogelijk om de verantwoordelijkheid, complexiteit, kennis en vaardigheden in de directiefuncties en onderwijsondersteunde functies te waarderen (wegen) met Fuwa-PO. Een aanbeveling is om in specifieke situaties of maatwerkfuncties bij het bestuur een gecertificeerd adviseur een toelichting te laten geven op het waarderingsadvies. Deze adviseur kan heel gericht kan toelichten hoe bepaalde elementen in een functie, zoals verantwoordelijkheid, complexiteit zijn gewaardeerd.
- Op de website van SPO (www.spo3.nl) is de lijst met gecertificeerd adviseurs beschikbaar, die door de cao-partijen nadrukkelijk onder de aandacht kan worden gebracht.

4.3 Bevindingen vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO

Wat zijn de bevindingen uit een nadere analyse en vergelijking van Fuwa-PO en Fuwa-VO?

De kenmerkteksten van Fuwa-PO en Fuwa-VO zijn nader onderzocht en geanalyseerd. In de bijlage zijn de verschillen tussen beide systemen **geel** gemarkeerd. In onderstaand overzicht staan de overeenkomsten en verschillen tussen Fuwa-PO en Fuwa-VO in relatie tot de kenmerkteksten. Daarbij wordt aangegeven of scores 1 tot en met 5 wel of niet kunnen worden gegeven. Hiermee wordt aangegeven welke mogelijkheden of beperkingen er zijn voor de waardering van functies.

Kenmerk		Bevindingen vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO
1	Aard van de werkzaamheden	De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De scores 4 en 5 zijn meer op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De 5-score in het PO wordt een 5 gescoord bij een voorzitter van een College van Bestuur van een grote, complexe instelling, vereniging of stichting. De 5-score in het VO wordt gescoord op het niveau van de voorzitter van de centrale directie van een complexe scholengemeenschap of onderwijsinstelling, waarbij de strategie wordt bepaald. Een complexe scholengemeenschap is een grote, brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met de sectoren vmbo, havo en vwo en doorgaans meer dan 2.500 leerlingen of 250 fte's. Alle scores kunnen worden gegeven.
2	Doel van de werkzaamheden	De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De scores 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan een (directeur-) bestuurder. In het VO kan een 5-score worden

		toegekend aan een directeur van een school of scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.
3	Effect van de werkzaamheden	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO kan geen 5-score worden toegekend. Met Fuwa-VO kan er wel een 5-score worden toegekend.
4	Aanpak van de werkzaamheden	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO en Fuwa-VO kan geen 5-score worden toegekend op dit kenmerk.
5	Dynamiek van de werkzaamheden	De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De scores 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan een bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan een directeur van een scholengemeenschap met gemandateerde eindverantwoordelijkheid en bevoegdheid om de instelling te vertegenwoordigen, waarbij ingespeeld moet worden op bestuurlijke en onderwijskundige ontwikkelingen met regionale en/of landelijke reikwijdte. Alle scores kunnen worden gegeven.
6	Keuzevrijheid	De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De scores 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO en in het VO alleen kan worden toegekend aan (de voorzitter van) het college van bestuur. Alle scores kunnen worden gegeven.
7	Complexiteit van de beslissingen	De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De scores 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan het college van bestuur of directeur-bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan de functies van directeuren op het niveau van een categorale school of een scholengemeenschap en andere directieleden op het niveau van een complexe scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.
8	Effect van de beslissingen	De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De scores 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan het college van bestuur of directeur-bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan functies van een scholengemeenschap, die de strategische doelstellingen vormgeven. Alle scores kunnen worden gegeven.
9	Kader	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De 5-score in het PO en in het VO alleen kan worden toegekend aan de voorzitter van het college van bestuur. Alle scores kunnen worden gegeven.
10	Wijze van controle	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan het college van bestuur of directeur-bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan functies van een directeur of bestuurder van een scholengemeenschap, waarbij wordt beoordeeld in welke mate de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd. Alle scores kunnen worden gegeven.
11	Kennis	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het

		primair en voortgezet onderwijs. In het PO kan de score worden toegekend aan de voorzitter van het college van bestuur van zeer grote en complexe instellingen, verenigingen of stichtingen. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan directeursfunctie van een complexe scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.
12	Vaardigheid	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO en Fuwa-VO kan geen 5-score worden toegekend op dit kenmerk.
13	Aard van de contacten	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO en Fuwa-VO kan geen 5-score worden toegekend op dit kenmerk.
14	Doel van de contacten	De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. In het PO kan de score worden toegekend aan de voorzitter van het college van bestuur van grote, complexe onderwijsinstellingen, verenigingen of stichtingen. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan directeursfunctie van een complexe scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.

Samengevat komen uit dit overzicht de onderstaande bevinding naar voren.

- ▶ De verschillen op de kenmerkscores 1 tot en met 4 zijn met name tekstueel en geschreven op maat voor de sector PO en VO. Hiermee zijn alle functies tot en met functieniveau schaal 13 te waarderen.
- ▶ Met name op de kenmerkscores 5 is er een inhoudelijk onderscheid tussen Fuwa-PO en Fuwa-VO. Dit heeft consequenties voor functies vanaf functieniveau schaal 14. Zie de nadere analyse in paragraaf 4.4.

Er zijn dus verschillen in de kenmerkteksten voor de 5-scores tussen Fuwa-PO en Fuwa-VO. Er wordt nu ingegaan op de 5-scores op de kenmerken 2-7-8⁵, omdat dit voor functies op functieniveau van schaal 14 consequenties heeft. De functies op functieniveau schaal 14 krijgen namelijk de eerste 5-scores op kenmerk 2-7-8.

De consequentie van de huidige kenmerkteksten is dat functies op functieniveau schaal 14:

- ▶ Binnen de sector primair onderwijs zijn voorbehouden aan bestuurdersfuncties en niet bereikbaar zijn voor (bovenschoolse) directiefuncties met bestuurlijke taken of een bestuurlijk mandaat.
- ▶ Binnen de sector voortgezet onderwijs mogelijk zijn voor zowel bestuurdersfuncties en directiefuncties.

Als de functies tot en met schaal 14 voor de sectoren PO en VO meer vergelijkbaar gemaakt dienen te worden komen we tot onderstaande aanbeveling. Daarmee wordt het tevens beter uitlegbaar.

Aanbeveling Fuwa-PO

- | | |
|----------|---|
| 4 | Op basis van een analyse en vergelijking van Fuwa-PO en Fuwa-VO is de aanbeveling om de teksten voor de 5-scores voor de kenmerken 2-7-8 te herschrijven. De consequentie hiervan is dat het mogelijk wordt om als (bovenschools) directeur van een school met bestuurlijke taken of een bestuurlijk mandaat in functieniveau van schaal 14 te komen. |
|----------|---|

⁵ Kenmerk 2: doel werkzaamheden; kenmerk 7: complexiteit van de beslissingen; kenmerk 8: effect van de beslissingen.

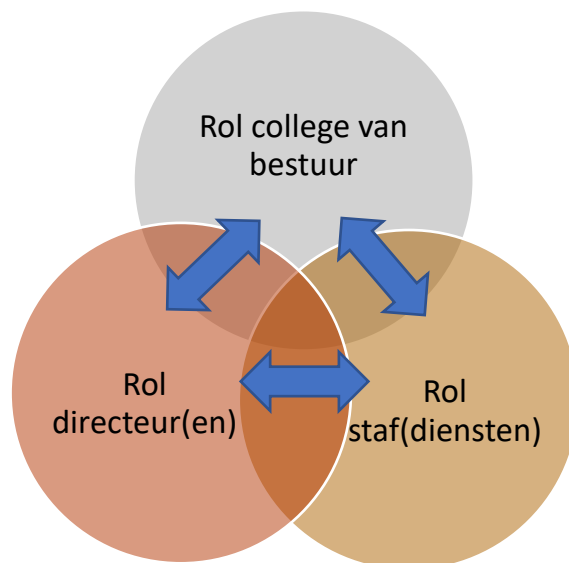
Let op! Het bieden van de mogelijkheid om 5-scores toe te kennen voor functies met Fuwa-PO betekent niet automatisch dat functies van directeur hoger worden gewaardeerd.

Wat is van invloed op het functieniveau van directiefuncties?

- ▶ De gekozen organisatiestructuur is van grote invloed op de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren. Bijvoorbeeld bij een bovenschools management tussen college van bestuur en directies, kan de speelruimte van de directeur(en) kleiner zijn. Als er meer managementlagen in een organisatie zijn, is er in de regel minder beleidsvrije ruimte voor de directeur(en). De verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan in een organisatie maar één keer worden uitgedeeld.
- ▶ De rol en beleidsruimte van het college van bestuur in relatie tot de staf(diensten) is van invloed op de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren. Daarbij gaat het om:
 - omvang van de staf(diensten): klein versus groot
 - beleidsvoerend vermogen van de staf(diensten): alle of een beperkt aantal beleidsvelden
 - rol van de (staf)diensten ten opzichte van de directeur(en): beleidsbepalend, ondersteunend of adviserend.

In onderstaande figuur staat dit afgebeeld.

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



4.4 Bevindingen vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO – 5-scores

Met Fuwa-PO en Fuwa-VO is het mogelijk om de functies op alle 14 kenmerken een score 1 tot en met 4 toe te kennen. Een uitzondering hierop vormen de 5-scores. Hierbij gaat het om 'strategie en strategisch beleid' en 'integraal management' van de gehele organisatie⁶. Dit betreft bestuurlijke functies of directiefuncties met bestuurlijke taken, die bezig zijn met het (helpen) bepalen of vaststellen van de strategie van de gehele organisatie. Hiervoor gelden in Fuwasys specifieke regels, waarbij er ook gekeken wordt naar het bestuurlijke mandaat voor de betreffende functie.

⁶ Voor deze begrippen wordt verwezen naar paragraaf 3.3.

Welke 5-scores zijn er mogelijk in Fuwa-PO en Fuwa-VO?

In onderstaand schema is een overzicht opgenomen, op welke kenmerken een 5-score kan worden toegekend in Fuwa-PO en Fuwa-VO⁷.

	Kenmerk	Fuwa-PO de 5-score	Fuwa-VO de 5-scores
1	Aard van de werkzaamheden	Wel	Wel
2	Doel van de werkzaamheden	Wel	Wel
3	Effect van de werkzaamheden	Niet	Wel
4	Aanpak van de werkzaamheden	Niet	Niet
5	Dynamiek van de werkzaamheden	Wel	Wel
6	Keuzevrijheid	Wel	Wel
7	Complexiteit van de beslissingen	Wel	Wel
8	Effect van de beslissingen	Wel	Wel
9	Kader	Wel	Wel
10	Wijze van controle	Wel	Wel
11	Kennis	Wel	Wel
12	Vaardigheid	Niet	Niet
13	Aard van de contacten	Niet	Niet
14	Doel van de contacten	Wel	Wel

De consequentie van de mogelijkheden voor de 5-scores is dat:

- ▶ In Fuwa-PO (bestuurlijke) functies gescoord kunnen worden tot en met functieniveau schaal 16
 - ▶ In Fuwa-VO (bestuurlijke) functies gescoord kunnen worden tot en met functieniveau schaal 17.
- Een functieniveau schaal 18 is zowel met Fuwa-PO en Fuwa-VO niet mogelijk.

Het is de vraag of deze beperkingen van de 5-scores op termijn nog houdbaar zijn voor de sectoren primair en voortgezet onderwijs. Op basis van de bevindingen komen we tot de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen Fuwa-PO	
5	Het is een aanbeveling om de 5-score op kenmerk 3 in Fuwa-PO mogelijk te maken. Dit betreft bestuurlijke functies met werkzaamheden die bepalend zijn voor het strategisch functioneren van een grote complexe onderwijsorganisatie als geheel in een regionaal gebied. De consequentie hiervan is dat bestuurlijke functies gescoord kunnen worden tot en met functieniveau schaal 17. Hierbij dient wel getoetst te worden of dit past binnen de normen van de Wet Normering Topinkomens voor de sector onderwijs.
6	Op termijn is de aanbeveling om alle 5-scores te kunnen scoren met Fuwa-PO en Fuwa-VO. Concreet betekent dat de 5-scores op de kenmerken 4-12-13. De consequentie hiervan is dat bestuurlijke functies gescoord kunnen worden tot en met functieniveau schaal 18. Het zal in dat geval veelal gaan om voorzitters van college van bestuur van grote en complexe

⁷ De beperkingen van de 5-scores voor Fuwa-PO en Fuwa-VO zijn ontstaan, omdat bij de eerste opzet van het functiewaarderingssysteem de beloningsverhoudingen zijn afgeleid van Fuwasys Rijk (Rijksoverheid).

onderwijsinstellingen voor PO en VO met een toonaangevende impact voor deze onderwijssectoren.

Hierbij dient wel getoetst te worden of dit past binnen de normen van de Wet Normering Topinkomens voor de sector onderwijs.

Bijlage I: Vergelijking Fuwa-PO en Fuwa-VO

Kenmerken met scoretoelichtingen Fuwa-PO en Fuwa-VO

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
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.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Op zich zelf staande werkzaamheden die volgens een min of meer vast patroon worden verricht.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 2 Met elkaar samenhangende werkzaamheden, waarbij enige interpretatie is vereist.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De activiteiten kunnen niet los van elkaar worden uitgevoerd, maar hangen met elkaar samen. Het</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Op zich zelf staande werkzaamheden die volgens een min of meer vast patroon worden verricht.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 2 Met elkaar samenhangende werkzaamheden, waarbij enige interpretatie is vereist.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De activiteiten kunnen niet los van elkaar worden uitgevoerd, maar hangen met elkaar samen. Het</p>	<p>De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De score 4 en 5 zijn meer op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De 5-score in het PO wordt een 5 gescoord bij een voorzitter van een College van Bestuur van een grote, complexe instelling, vereniging of stichting. De 5-score in het VO wordt gescoord op het niveau van de voorzitter van de centrale directie van een complexe scholengemeenschap of onderwijsinstelling, waarbij de strategie wordt bepaald. Een complexe scholengemeenschap is een grote, brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met de sectoren vmbo, havo en vwo en doorgaans meer dan 2.500 leerlingen of 250 fte's. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>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.</p> <p>Score 3 Gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 4 Minder gangbare of nieuwe zaken en problemen waarbij na analyse, oplossingen in samenhang en geïntegreerd worden ontwikkeld, veelal in multidisciplinair verband.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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</p>	<p>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.</p> <p>Score 3 Gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Werkzaamheden waarbij zaken en problemen een rol spelen, waarvan de behandeling vastligt in procedures en richtlijnen (zoals bij het verzorgen van lessen of het geven van theorie- en praktijkinstructie, waarbij het onderwijsprogramma vastligt). Voor het inschatten van problemen is interpretatie nodig en dient er gekozen te worden uit verschillende bekende oplossingen.</p> <p>Score 4 Minder gangbare of nieuwe zaken en problemen waarbij na analyse, adviezen en/of oplossingen in samenhang en geïntegreerd worden ontwikkeld, veelal in multidisciplinair verband.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Werkzaamheden waarbij onbekende zaken en problemen een rol spelen. Alternatieven, een nieuwe aanpak, ontwerpen, adviezen, leerprogramma's e.d. kunnen pas worden ontwikkeld na analyse van de problematiek/maatschappelijke vraag. Voor het onderwijsleerproces worden nieuwe onderwijs- en/of lesprogramma's in teamverband ontwikkeld.</p>	
---	--	--

<p>onderwijsverbeteringen en/of -vernieuwingen ontwikkeld en/of aangestuurd.</p> <p>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.</p> <p>Ook wordt er een 4 gescoord indien er leiding wordt gegeven aan een onderwijsteam of -afdeling van een school, aan instellingen, verenigingen of stichtingen voor primair onderwijs of aan een samenwerkingsverband.</p> <p>Score 5 Aansturen, ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën die richtinggevend zijn voor het managen (als eindverantwoordelijke) van een grote en complexe instelling, vereniging of stichting van onderwijsorganisaties voor primair onderwijs waarbij de strategie wordt bepaald.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er wordt een 5 gescoord bij een voorzitter van een College van Bestuur van een grote, complexe instelling, vereniging of stichting.</p>	<p>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.</p> <p>Ook wordt een 4 gescoord indien er leiding wordt gegeven aan een onderwijsteam of -afdeling van de onderwijsinstelling/school en/of aan smalle instellingen/scholen voor voortgezet onderwijs.</p> <p>Score 5 Aansturen, ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën die richtinggevend zijn voor het managen (als eindverantwoordelijke) van een complexe scholengemeenschap/ onderwijsinstelling, waarbij de strategie wordt bepaald.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Score 5 functies op het niveau van de voorzitter van de centrale directie waarbij sprake is van integrale eindverantwoordelijkheid voor zowel het resultaat als de strategie: men is dan verantwoordelijk voor het aansturen en ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën. Het bestuur toetst marginaal. Onder 'complexe scholengemeenschap' wordt verstaan een grote, brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met de sectoren vmbo, havo en vwo en doorgaans meer dan 2.500 leerlingen of 250 fte's.</p>	
---	--	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 2 Doel van de werkzaamheden Dat wat bereikt moet worden met het verrichten van de werkzaamheden.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Assisteren van (individuele) medewerkers of het verlenen van hand- en spandiensten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het behulpzaam zijn aan individuele medewerkers.</p> <p>Score 2 Bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van een leraar of werkeenheden op een afgebakend werkgebied, dan wel het realiseren van deelproducten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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 onderwijseenheid/-sector/-organisatie. Ook kan worden gescoord op de soort bijdrage die moet worden geleverd.</p> <p>Score 1 Assisteren van (individuele) medewerkers of het verlenen van hand- en spandiensten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het behulpzaam zijn aan individuele medewerkers.</p> <p>Score 2 Bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van een docent of werkeenheden op een afgebakend werkgebied, dan wel het realiseren van deelproducten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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. Te denken valt aan onderwijsassisterende c.q. lesondersteunende werkzaamheden, waarbij de docent of het onderwijsteam verantwoordelijk is voor het volledig realiseren van het totale product.</p>	<p>De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De score 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan een (directeur-) bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan een directeur van een school of scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van de werkeenheden: feitelijk betekent dit dat alle leidinggevenden en leraren minimaal een 3 scoren.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Onder eindproduct van de werkeenheden wordt verstaan een bepalend deel van de taakstelling van die werkeenheden.</p> <p>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</p>	<p>Score 3 Realiseren van de taakstelling van de werkeenheden op een afgebakend werkgebied, en/of het verzorgen van het onderwijsleerproces of theorie- en praktijkinstructie, dan wel het realiseren van een eindproduct van een werkeenheden of het verrichten van beleidsondersteunende werkzaamheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van de werkeenheden: feitelijk betekent dit dat alle leidinggevenden en docenten minimaal een 3 scoren.</p> <p>Onder het verzorgen van het onderwijsleerproces wordt verstaan het overdragen van kennis en vaardigheden, het begeleiden van leerlingen bij het leerproces, het vertalen van de eindtermen naar een lesprogramma en het samenstellen van het eigen lesmateriaal.</p> <p>Onder theorie- en praktijkinstructie wordt verstaan het zelfstandig uitvoeren (van delen) van het onderwijsprogramma, gericht op het bijbrengen van theoretische en praktische kennis en/of vaardigheden op een bepaald vakgebied, waarbij de kaders door een docent worden aangegeven.</p> <p>Onder eindproduct van de werkeenheden wordt verstaan een bepalend deel van de taakstelling van die werkeenheden.</p> <p>Onder beleidsondersteunende werkzaamheden wordt verstaan het door verzamelen, groeperen, inventariseren, analyseren en verwerken van gegevens, praktijkervaringen en relevante</p>	
--	--	--

<p>primaire bedrijfsvoeringsproces en/of de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs.</p> <p>Score 4 Realiseren van de taakstelling van een beleidseenheid dan wel het verrichten van beleidsontwikkende werkzaamheden of het ontwikkelen van onderwijsprogramma's en/of de ontwikkeling en vernieuwing op het eigen vakgebied.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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, vereniging of stichting voor primair onderwijs of een samenwerkingsverband en/of indien er sprake is van beleidsontwikkeling.</p> <p>Onder beleidsontwikkende 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.</p>	<p>ontwikkelingen, creëren van geaggregeerde informatie voor het gehele beleidsproces en het primaire bedrijfsvoeringsproces en/of de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs.</p> <p>Score 4 Realiseren van de taakstelling van een onderwijs- of beleidseenheid dan wel het verrichten van beleidsontwikkende werkzaamheden of het ontwikkelen van onderwijsprogramma's en/of de ontwikkeling en vernieuwing op het eigen vakgebied.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van een beleidseenheid: voor het (veelal in teamverband) zorgdragen voor de ontwikkeling en vernieuwing op het eigen vakgebied en van het eigen onderwijs- en schoolbeleid, het realiseren van de taakstelling van een groep vaksectie, onderwijsteam, onderwijsafdeling of beleidseenheid of indien er sprake is van beleidsontwikkeling.</p> <p>Onder beleidsontwikkende 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, signaleren van wenselijkheid of noodzaak tot vernieuwing van onderwijsprogramma's alsmede het creatieve proces van het formuleren van (onderwijs)doelen, het zoeken naar instrumenten en het bepalen van concrete activiteiten, leerplannen, curricula, leermethoden en/of het ontwikkelen van pedagogische en didactische methoden en technieken.</p>	
--	--	--

<p>Score 5 Richtinggevend beïnvloeden van de ontwikkeling van strategische doelen en/of integraal managen van de uitvoering van dergelijke doelen van de onderwijsorganisatie.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er wordt een 5 gescoord bij functies als lid of voorzitter van het college van bestuur, of een directeur-bestuurder van een kleine tot zeer grote instelling, vereniging of stichting, beide in een regionaal gebied met meerdere scholen en/of met een diversiteit in onderwijssoorten, die de strategische doelstellingen richtinggevend beïnvloeden dan wel de uitvoering van strategische doelen managen.</p>	<p>Score 5 Richtinggevend beïnvloeden van de ontwikkeling van strategische doelen en/of integraal managen van de uitvoering van dergelijke doelen van de school/scholengemeenschap.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Score 5 bij functies van directeur of integraal manager, die de strategische doelstellingen op het niveau van een categorale school of een scholengemeenschap richtinggevend beïnvloeden dan wel de uitvoering van strategische doelen managen.</p> <p>Ook kan een 5 worden gescoord bij functies van directielid die de ontwikkeling van strategische doelen richtinggevend beïnvloeden: het betreft dan functies die hiërarchisch gezien dicht onder het besluitvormend niveau van integraal management voorkomen of functies van leden van de directie binnen een complexe scholengemeenschap.</p>	
---	--	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
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.		
<p><i>Kenmerktolichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Beïnvloeding van de werkzaamheden van een enkele medewerker en/of een beperkt aantal leerlingen én het effect is vrijwel direct merkbaar.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 2 Beïnvloeding van de werkzaamheden van een beperkte groep medewerkers en/of een aantal leerlingen van de eigen werkeenheid én het effect is op zeer korte termijn (een paar maanden) merkbaar en vast te stellen.</p>	<p><i>Kenmerktolichting</i> 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 kan worden vastgesteld. 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.</p> <p>Score 1 Beïnvloeding van de werkzaamheden van een enkele medewerker en/of een beperkt aantal leerlingen én het effect is vrijwel direct merkbaar.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het effect van de werkzaamheden strekt zich hoogstens uit tot een enkele medewerker of tot een beperkte groep medewerkers/klanten/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.</p> <p>Score 2 Beïnvloeding van de werkzaamheden van een beperkte groep medewerkers en/of leerlingen van de eigen werkeenheid én het effect is op zeer korte termijn (een paar maanden) merkbaar en vast te stellen.</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO kan geen 5-score worden toegekend. Met Fuwa-VO kan er wel een 5-score worden toegekend. Niet alle scores kunnen worden gegeven met Fuwa-PO.</p>

Scoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden strekt zich uit tot een beperkte groep medewerkers en/of leerlingen binnen de 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 medewerkers en/of leerlingen van de eigen werkeenheden én het effect is tot op korte termijn (binnen een jaar) merkbaar en vast te stellen.

Scoretoelichting

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.

Scoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden strekt zich uit tot een beperkte groep medewerkers en/of leerlingen binnen de eigen werkeenheden (team/sector/afdeling/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. Hieronder vallen ook de instructie- en demonstratiewerkzaamheden, die zijn gericht op het hanteren van apparatuur en systemen, het toepassen van concrete vaardigheden én de ondersteunende werkzaamheden gericht op de voorbereiding en uitvoering van de onderwijsgevende en begeleidende taak van docenten.

Score 3

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

Scoretoelichting

Het effect van de werkzaamheden beperkt zich tot de eigen werkeenheden (team/sector/afdeling/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 bereik hebben (bijv. de andere opleidingen binnen de sector), 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.

<p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.</p>	<p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het effect van de werkzaamheden is gericht op de beïnvloeding van externe werkprocessen en/of de omgeving buiten de eigen werkeenheden (team/sector/afdeling/locatie): bijv. het zorgdragen voor de inhoud en vormgeving van de curriculumontwikkeling (vakinhoudelijke en/of pedagogisch en didactisch) waarbij afstemming nodig is met andere docenten, vaksecties en sectoren. Daarnaast is het effect langer dan een jaar merkbaar. Leidinggevend in het onderwijs met verantwoordelijkheden voor de voortgang en ontwikkeling voor integrale onderwijsvernieuwings- en ontwikkelingsprocessen scoren hier derhalve ook een 4.</p> <p>Score 5 De werkzaamheden zijn bepalend voor het strategisch functioneren van een groot conglomeraat van instellingen als geheel (waarbij ook sprake kan zijn van combinaties van PO, speciaal onderwijs en VO) én het effect is tot op lange termijn (enige jaren) merkbaar vast te stellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Deze score kan alleen voorkomen bij een voorzitter van het (College van) Bestuur.</p>	
--	---	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 4 Aanpak van de werkzaamheden De wijze waarop het werk moet worden vormgegeven.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Aanpak bekend en er hoeven nauwelijks of geen keuzen te worden gemaakt.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het resultaat staat al op voorhand vast.</p> <p>Score 2 Inspelen op bekende situaties waarbij niet al te ingewikkelde keuzen moeten worden gemaakt.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er komen geen ingewikkelde problemen voor en er kan worden teruggevallen op bekendheid met situaties, waardoor de keuze niet al te ingewikkeld is.</p> <p>Score 3 Inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij uit bekende oplossingen moet worden gekozen.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Aanpak bekend en er hoeven nauwelijks of geen keuzen te worden gemaakt.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het resultaat staat al op voorhand vast.</p> <p>Score 2 Inspelen op bekende situaties waarbij niet al te ingewikkelde keuzen moeten worden gemaakt.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er komen geen ingewikkelde problemen voor en er kan worden teruggevallen op bekendheid met situaties, waardoor de keuze niet al te ingewikkeld is.</p> <p>Score 3 Inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij uit bekende oplossingen moet worden gekozen.</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO en Fuwa-VO kan geen 5-score worden toegekend op dit kenmerk.</p>

Scoretoelichting

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 onderwijsverbetering, onderwijsprogrammering, ontwikkeling van nieuwe methoden en technieken en overige beleidsontwikkelingen en beleidsadvisering.

Scoretoelichting

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.

Scoretoelichting

Een Score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.

Scoretoelichting

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.

Scoretoelichting

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, waarbij strategische vraagstukken worden beantwoord.

Scoretoelichting

Er moet nadrukkelijk rekening worden gehouden met fundamenteel politiek-bestuurlijke en fundamenteel maatschappelijke ontwikkelingen omdat de fundamenten van het strategisch beleid in het geding zijn. Deze score komt in het Voortgezet Onderwijs niet voor.

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 5 Dynamiek van de werkzaamheden De afwisseling, variatie of verandering in de omstandigheden, waarop bij het verrichten van de werkzaamheden moet worden ingespeeld.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet in hoeverre bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op veranderende omstandigheden.</p> <p>Score 1 Niet of nauwelijks inspelen op veranderende omstandigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Vaste routines, er doen zich geen (noemenswaardige) veranderingen voor tijdens de uitvoering van het werk.</p> <p>Score 2 Inspelen op wisselende omstandigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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. Omschakelen 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.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet in hoeverre bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op veranderende omstandigheden.</p> <p>Score 1 Niet of nauwelijks inspelen op veranderende omstandigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Vaste routines, er doen zich geen (noemenswaardige) veranderingen voor tijdens de uitvoering van het werk.</p> <p>Score 2 Inspelen op wisselende omstandigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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. Omschakelen 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.</p>	<p>De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De score 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs.</p> <p>De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan een bestuurder.</p> <p>In het VO kan een 5-score worden toegekend aan een directeur van een scholengemeenschap met gemandateerde eindverantwoordelijkheid en bevoegdheid om de instelling te vertegenwoordigen, waarbij ingespeeld moet worden op bestuurlijke en onderwijskundige ontwikkelingen met regionale en/of landelijke reikwijdte.</p> <p>Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>Score 3 Inspelen op onverwachte omstandigheden of verschuivingen (meervoudige leer-, gedrags- en ontwikkelingsproblemen) in het (onderwijs)beleid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 4 Inspelen op verschuivingen in beleids- en/of onderwijsdoelstellingen of van uitkomsten van onderhandelingsprocessen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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, vereniging of stichting voor primair onderwijs met één of meerdere scholen met een gevarieerd onderwijsaanbod of een school voor speciaal onderwijs gericht op een regio. Het kan ook gaan om een grote school met een specifiek onderwijsconcept gericht op een regionale reikwijdte of een grote school-éénpitter met een regionale functie.</p>	<p>Score 3 Inspelen op onverwachte omstandigheden (meervoudige leer-, gedrags- en ontwikkelingsproblemen) of verschuivingen in het (onderwijs)beleid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 4 Inspelen op verschuivingen in beleids- en/of onderwijsdoelstellingen of van uitkomsten van onderhandelingsprocessen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Rekening moet worden gehouden met veranderende beleidsdoelstellingen als gevolg van maatschappelijke opvattingen, politieke wijzigingen of uitkomsten van onderhandelingsprocessen. Over het algemeen betreft het beleidscoördinerende of onderwijsontwikkende werkzaamheden op 'integrale' beleids- of onderwijsterreinen. Onder integraal onderwijsterrein wordt hier verstaan een onderwijskundige sector zoals het vmbo, de havo, het vwo.</p>	
---	--	--

<p>Score 5 Inspelen op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, waardoor op de beleidsdoelstellingen op het niveau van het college van bestuur van een grote en complexe instelling, stichting of vereniging in een regionaal gebied direct invloed moet worden uitgeoefend.</p>	<p>Score 5 Inspelen op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen met betrekking tot het onderwijs op regionaal en landelijk niveau.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, waardoor op de beleidsdoelstellingen op het managementniveau direct invloed moet worden uitgeoefend. In het voortgezet onderwijs kan deze score van toepassing zijn op een functie van directeur van een scholengemeenschap met gemandateerde eindverantwoordelijkheid en bevoegdheid om de instelling te vertegenwoordigen, waarbij ingespeeld moet worden op bestuurlijke en onderwijskundige ontwikkelingen met regionale en/of landelijke reikwijdte.</p>	
--	---	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 6 Keuzevrijheid De vrijheid die aanwezig is bij het uitvoeren van de werkzaamheden.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet de mate van keuzevrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden.</p> <p>Score 1 Weinig vrijheid om keuzen te maken.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De uitvoering van de werkzaamheden wordt min of meer door anderen bepaald en er is dus weinig ruimte om zelf keuzen te maken.</p> <p>Score 2 Vrijheid om – op basis van eigen beoordeling – een keuze te maken uit meerdere, bekende mogelijkheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Vrijheid om – op basis van interpretatie van gegevens – consequenties van te kiezen oplossingen tegen elkaar af te wegen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet de mate van keuzevrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden.</p> <p>Score 1 Weinig vrijheid om keuzen te maken.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De uitvoering van de werkzaamheden wordt min of meer door anderen bepaald en er is dus weinig ruimte om zelf keuzen te maken.</p> <p>Score 2 Vrijheid om – op basis van eigen beoordeling – een keuze te maken uit meerdere, bekende mogelijkheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Vrijheid om – op basis van interpretatie van gegevens – consequenties van te kiezen oplossingen tegen elkaar af te wegen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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</p>	<p>De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De score 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO en in het VO alleen kan worden toegekend aan (de voorzitter van) het college van bestuur. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>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.</p> <p>Score 4 Vrijheid om – na analyse – benaderingen of alternatieven af te stemmen op gewijzigde of zich wijzigende omstandigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Deze score is van toepassing bij een voorzitter van een College van Bestuur van een zeer grote en complexe instelling, vereniging of stichting in een regio.</p>	<p>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 leermiddelen.</p> <p>Score 4 Vrijheid om – na analyse – (onderwijskundige) benaderingen of alternatieven af te stemmen op gewijzigde of zich wijzigende omstandigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van gewijzigde of zich wijzigende onderwijskundige, financiële, commerciële, organisatorische of maatschappelijke omstandigheden, waarop moet worden ingespeeld en waarbij na analyse van de problematiek/vraagstelling vervolgens nieuwe oplossingen moeten worden aangedragen. In het onderwijs kan worden gedacht aan de ontwikkeling (in teamverband) van nieuwe les- en leermethoden of nieuwe pedagogische/didactische methoden en techniek of aanpak.</p> <p>Score 5 Vrijheid om fundamentele verschuivingen in de strategische koers aan te brengen en nieuwe ontwikkelingsrichtingen vast te stellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van een zo grote mate van vrijheid dat zelf de strategische koers van het onderdeel ingrijpend kan worden gewijzigd. In het voortgezet onderwijs is</p>	
--	---	--

	deze handelingsvrijheid in het algemeen uitsluitend voorbehouden aan het (College van) Bestuur.	
--	--	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
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.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Beslissingen over de uitvoering van het werk worden door anderen genomen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De keuzefactoren die moeten worden gehanteerd, zijn eenduidig; er kan eigenlijk nauwelijks gesproken worden van beslissingen.</p> <p>Score 2 Afwegen van beslissingen zijn gericht op de volgorde, werkwijze en prioritering van de uitvoering van de werkzaamheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Afweging van duidelijk omliggende keuzefactoren is nodig, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen. Onder duidelijk omliggende keuzefactoren wordt verstaan dat de grenzen van de keuzen zijn aangegeven, maar dat binnen de grenzen een</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet de mate waarin de keuzefactoren die een rol spelen bij de inhoudelijke beslissingen concreet zijn 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.</p> <p>Score 1 Beslissingen over de uitvoering van het werk worden door anderen genomen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De keuzefactoren die moeten worden gehanteerd, zijn eenduidig en er is nauwelijks sprake van het zelf nemen van beslissingen.</p> <p>Score 2 Afwegen van beslissingen zijn gericht op de volgorde, werkwijze en prioritering van de uitvoering van de werkzaamheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Afweging van duidelijk omliggende keuzefactoren is nodig, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen. Onder duidelijk omliggende keuzefactoren wordt verstaan dat de grenzen van de keuzen zijn aangegeven, maar dat binnen de grenzen een afweging kan plaatsvinden en variatie</p>	<p>De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De score 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan het college van bestuur of directeur-bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan de functies van directieleden op het niveau van een categorale school of een scholengemeenschap en andere directieleden op het niveau van een complexe scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i></p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>In het onderwijs kan gedacht worden aan beslissingen over inhoud, vorm en werkwijze bij het aanbieden van onderwijs.</p> <p>Score 4 Beslissingen vinden op tactisch niveau plaats van de opleiding of instelling en zijn gericht op de inhoud van de werkzaamheden, waarbij ook beslissingen worden genomen over aanverwante disciplines, taken, organisatie en dergelijke.</p> <p><i>Scoretoelichting</i></p>	
--	---	--

<p>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 omliggende keuzefactoren nodig, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.</p> <p>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, verenigingen of stichtingen. Schooldirecteuren in het primair onderwijs en directeuren van samenwerkingsverbanden scoren hier ook een 4.</p> <p>Score 5 Beslissingen worden genomen op strategisch niveau van de (grote en complexe) instelling.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er wordt een 5 gescoord bij die functies zoals voorzitter van het college van bestuur of directeur-bestuurder, van kleine en grote instellingen, stichtingen of verenigingen die nadrukkelijk betrokken zijn bij het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelstellingen.</p>	<p>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 omliggende keuzefactoren nodig, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.</p> <p>Er worden ook beslissingen genomen over aanverwante disciplines, taken, organisatie en werkwijze in samenhang met ontwikkelingen en in afstemming op andere onderwijsteams/secties/afdelingen/sectoren/opleidingen.</p> <p>Score 5 Beslissingen worden genomen op strategisch niveau van de instelling of de onderwijskundige sector.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er wordt een 5 gescoord bij die functies, die nadrukkelijk betrokken zijn bij het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelstellingen. Het kan hierbij gaan om functies van directeuren op het niveau van een categorale school of een scholengemeenschap en andere directieleden op het niveau van een complexe scholengemeenschap.</p>	
--	---	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 8 Effect van de beslissingen De voorspelbaarheid van de gevolgen van de beslissingen en de termijn waarop de gevolgen vastgesteld kunnen worden.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Uitvoerende beslissingen: van tevoren bekend én onmiddellijk vast te stellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Geen onzekerheid. De gevolgen zijn bekend en direct vast te stellen.</p> <p>Score 2 Uitvoerende beslissingen: duidelijk én op zeer korte termijn (binnen een paar maanden) vast te stellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Operationele beslissingen: voorspelbaar én op korte termijn (korter dan een jaar) vast te stellen.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Uitvoerende beslissingen: van tevoren bekend én onmiddellijk vast te stellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Geen onzekerheid. De gevolgen zijn bekend en direct vast te stellen.</p> <p>Score 2 Uitvoerende beslissingen: duidelijk én op zeer korte termijn (binnen een paar maanden) vast te stellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Operationele beslissingen: voorspelbaar én op korte termijn (korter dan een jaar) vast te stellen.</p>	<p>De scores 1 t/m 3 zijn vrijwel gelijk. De score 4 en 5 zijn op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan het college van bestuur of directeur-bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan functies van een scholengemeenschap, die de strategische doelstellingen vormgeven. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 4 Tactische beslissingen: in beperkte mate voorspelbaar en pas op middellange termijn (langer dan een jaar) in te schatten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Afwegen van een groot aantal onzekere factoren, waardoor de uitkomst van de beslissingen moeilijk voorspelbaar 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.</p> <p>Score 5 Strategische beslissingen: op lange termijn (enige jaren) in te schatten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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</p>	<p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>In het onderwijs gaat het om beslissingen die genomen worden bij de uitvoering van het onderwijs en de begeleiding van leerlingen.</p> <p>Score 4 Tactische beslissingen: in beperkte mate voorspelbaar en pas op middellange termijn (langer dan een jaar) in te schatten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Afwegen van een groot aantal onzekere factoren, waardoor de uitkomst van de beslissingen moeilijk voorspelbaar is. Het resultaat van de beslissingen is pas na een jaar in te schatten. Ook kan gedacht worden aan beslissingen met betrekking tot initiëren en/of bepalen van het ontwikkelen en vernieuwen van het leerplan/onderwijsprogramma of met betrekking tot meerjarenbeleid.</p> <p>In het onderwijs kan gedacht worden aan beslissingen met betrekking tot onderwijsinnovatie en curriculumontwikkeling.</p> <p>Score 5 Strategische beslissingen: op lange termijn (enige jaren) in te schatten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een duidelijk langetermijneffect bij de beslissingen. Het gaat bijvoorbeeld om functies waarbij de strategische doelstellingen van de scholengemeenschap worden vormgegeven. Het gaat</p>	
---	---	--

onderwijsinstelling worden vormgegeven. Het gaat hierbij om functies op het niveau van voorzitter van het college van bestuur of een directeur-bestuurder van een kleine of grote instelling, stichting of vereniging die beslissen over strategische vraagstukken van de onderwijsinstelling.

hierbij om functies de strategische doelstellingen van de onderwijsinstelling (doen) vormgeven.

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 9 Kader Het geheel van werkinstructies, regels, voorschriften, richtlijnen, beleidslijnen en uitgangspunten waarbinnen de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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 functievervulling.</p> <p>Score 1 Werkinstructies en gedetailleerde regels of voorschriften voor vrijwel alle activiteiten van het werk.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 2 Werkafspraken, regels of voorschriften zijn bij de uitvoering van het werk van kracht.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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 functievervulling.</p> <p>Score 1 Werkinstructies en gedetailleerde regels of voorschriften voor vrijwel alle activiteiten van het werk.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 2 Werkafspraken, regels of voorschriften zijn bij de uitvoering van het werk van kracht.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De 5-score in het PO en in het VO alleen kan worden toegekend aan de voorzitter van het college van bestuur. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 4 In algemene termen geformuleerde, strategische beleidslijnen of modellen zijn als uitgangspunten voorhanden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om functies waarbij in algemene termen omschreven is aan welke (strategische) kaders men zich dient te houden. De werkzaamheden zijn weinig ingekaderd.</p> <p>Score 5 Fundamentele, richtinggevende concepten zijn geformuleerd als basis voor het opstellen van algemeen geformuleerde, strategische beleidslijnen/onderwijsprogrammering of modellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om functies bij een grote en complexe instelling, waarbij fundamentele richtinggevende</p>	<p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen ruime kaders zoals neergelegd in onderwijs- en examenregelingen en onderwijsprogramma's of het vastgestelde schoolbeleid. Er is geen voorgeschreven wijze van uitvoering maar er is ruimte voor eigen invulling bij de uitvoering van de werkzaamheden.</p> <p>Score 4 In algemene termen geformuleerde, strategische beleidslijnen of modellen zijn als uitgangspunten voorhanden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om functies waarbij in algemene termen omschreven is aan welke (strategische) kaders men zich dient te houden. De werkzaamheden zijn weinig ingekaderd.</p> <p>Score 5 Fundamentele, richtinggevende concepten zijn geformuleerd als basis voor het opstellen van algemeen geformuleerde, strategische beleidslijnen/onderwijsprogrammering of modellen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om functies waarbij fundamentele richtinggevende concepten door de politiek en/of de Raad van Toezicht of in de Statuten zijn geformuleerd.</p>	
---	--	--

concepten door de politiek of de Raad van Toezicht zijn geformuleerd.

Deze score kan alleen voorkomen bij een voorzitter van een College van Bestuur van een zeer grote, complexe instelling, stichting of vereniging.

Deze score kan alleen voorkomen bij een voorzitter van het (College van) Bestuur.

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 10 Wijze van controle De controle/beoordeling van de werkzaamheden of resultaten door of namens het hogere echelon.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Nauwgezette controle op alle aspecten van de werkzaamheden (input).</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Alle handelingen worden gecontroleerd.</p> <p>Score 2 Controle van de werkzaamheden op juistheid van de gevolgde aanpak en op naleving van regels en afspraken (throughput).</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een controle op de voortgang van de werkzaamheden en op juistheid, volledigheid en tijdigheid van de uitgevoerde werkzaamheden, uitgaande van regels en afspraken.</p> <p>Score 3 Beoordeling van producten, onderzoeksresultaten of adviezen op overeenstemming met gestelde resultaatafspraken, normen, criteria of specificaties (output).</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Nauwgezette controle op alle aspecten van de werkzaamheden (input).</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Alle handelingen worden gecontroleerd.</p> <p>Score 2 Controle van de werkzaamheden op juistheid van de gevolgde aanpak en op naleving van regels en afspraken (throughput).</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een controle op de voortgang van de werkzaamheden en op juistheid, volledigheid en tijdigheid van de uitgevoerde werkzaamheden, uitgaande van regels en afspraken. Het gaat bij deze score om controle tijdens het werk-/productieproces.</p> <p>Score 3 Beoordeling van producten, onderzoeksresultaten of adviezen op overeenstemming met gestelde resultaatafspraken, normen, criteria of specificaties (output).</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De consequentie hiervan is dat een 5-score in het PO kan worden toegekend aan het college van bestuur of directeur-bestuurder. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan functies van een directeur of bestuurder van een scholengemeenschap, waarbij wordt beoordeeld in welke mate de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Hierbij kan gedacht worden aan de beoordeling van de verzorging (kwaliteit) van het onderwijsaanbod.</p> <p>Score 4 Beoordeling van adviezen, plannen of nieuwe producten op bruikbaarheid of op afstemming op andere beleids-/onderwijsterreinen (bruikbaarheid en/of innovatie).</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 5 Beoordeling van ontwikkeld strategisch beleid op doeltreffendheid en/of van de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Eindverantwoordelijkheid voor strategieontwikkeling. Het gaat om functies waarbij door bijv. een Raad van Toezicht beoordeeld wordt op basis van gebleken</p>	<p><i>Scoretoelichting</i> en 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.</p> <p>Hierbij kan gedacht worden aan de beoordeling van de verzorging (kwaliteit) van het onderwijsaanbod in de vorm van opleidingen.</p> <p>Score 4 Beoordeling van adviezen, plannen of nieuwe producten op bruikbaarheid of op afstemming op andere beleids-/onderwijsterreinen (bruikbaarheid en/of innovatie).</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een beoordeling op bruikbaarheid of externe afstemming van beleidsadviezen/-plannen. In het onderwijs kan gedacht worden aan onderwijsprogrammering en/of beleidsadviezen/-plannen voor ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs.</p> <p>Score 5 Beoordeling van de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd en/of van ontwikkeld strategisch beleid op doeltreffendheid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om functies waarbij door bijvoorbeeld een (College van) Bestuur de mate van realiseren van de strategische doelstellingen worden beoordeeld.</p>	
---	--	--



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 van een grote instelling, stichting of vereniging.

Het gaat hierbij om de directeursfunctie van een complexe scholengemeenschap met een integrale managementverantwoordelijkheid.

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 11 Kennis Door opleiding, scholing en/of ervaring verkregen kennis en inzicht, nodig om de werkzaamheden uit te voeren.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet twee aspecten. Ten eerste wordt de mate van diepgang van kennis gemeten die daadwerkelijk aangewend wordt voor een normale functievervulling.</p> <p>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.</p> <p>Score 1 Praktisch gerichte kennis om gangbare (administratieve) procedures, hulpmiddelen, gereedschappen, instrumenten of apparaten te kunnen hanteren en administratieve handelingen te kunnen verrichten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet twee aspecten. Ten eerste wordt de mate van diepgang van kennis gemeten die daadwerkelijk aangewend wordt voor een normale functievervulling.</p> <p>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.</p> <p>Score 1 Praktisch gerichte kennis om gangbare (administratieve) procedures, hulpmiddelen, gereedschappen, instrumenten of apparaten te kunnen hanteren en administratieve handelingen te kunnen verrichten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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 nauwelijks enige scholing of een vmbo werk- en denkniveau wordt vereist.</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. In het PO kan de score worden toegekend aan de voorzitter van het college van bestuur van een zeer grote en complexe instellingen, verenigingen of stichtingen. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan directeursfunctie van een complexe scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>Score 2 Algemeen vaktechnische, eenvoudige didactisch-pedagogische of administratief-technische kennis en inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele verhoudingen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p>	<p>Score 2 Algemeen vaktechnische of administratief-technische kennis en inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele verhoudingen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Algemene, nog niet tot op detailniveau benodigde kennis van het vakgebied. Het vakgebied omvat voor de onderwijsgevende functies tevens de didactische en pedagogische basis elementen 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.</p>	
--	--	--

<p>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 werkkterrein wordt vereist.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Er is tevens inzicht nodig in vraagstukken en problemen die zich op andere werkkterreinen afspelen. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een universitair werk- en denkniveau vereist wordt. Hieronder valt ook het HBO+ werk- en denkniveau.</p> <p>Score 5 Fundamenteel wetenschappelijk-theoretische kennis van het vakgebied en/of diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om een voorzitter van een College van Bestuur van een zeer grote en complexe instellingen, verenigingen of stichtingen, waarbij diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische</p>	<p>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 werkkterrein wordt vereist.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Er is tevens inzicht nodig in vraagstukken en problemen die zich op andere werkkterreinen afspelen. Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een universitair werk- en denkniveau vereist wordt. Hieronder valt ook het HBO+ werk- en denkniveau.</p> <p>Score 5 Fundamenteel wetenschappelijk-theoretische kennis van het vakgebied en/of diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Het gaat om de directiefunctie bij een complexe scholengemeenschap, waarbij diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden noodzakelijk is.</p>	
---	--	--

en politiek-bestuurlijke aangelegenheden noodzakelijk is.		
---	--	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 12 Vaardigheid De vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet de aard van de vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.</p> <p>Score 1 Praktische vaardigheid en behulpzaamheid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Vaardigheid in bijvoorbeeld typen, het hanteren van instrumenten of gereedschappen.</p> <p>Score 2 Nauwkeurigheid en zorgvuldigheid, en/of communicatieve en klantvriendelijke vaardigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden, dan wel didactische, pedagogische, stimulerende, motiverende en sociale vaardigheden en invoelingsvermogen ten aanzien van leerlingen.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet de aard van de vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.</p> <p>Score 1 Praktische vaardigheid en behulpzaamheid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Vaardigheid in bijvoorbeeld typen, het hanteren van instrumenten of gereedschappen.</p> <p>Score 2 Nauwkeurigheid en zorgvuldigheid, en/of communicatieve en klantvriendelijke vaardigheden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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 assisteren van docenten bij de praktijkcomponent van het onderwijs.</p> <p>Score 3 Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden, dan wel didactische, pedagogische, stimulerende, motiverende en sociale vaardigheden en invoelingsvermogen ten aanzien van leerlingen.</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO en Fuwa-VO kan geen 5-score worden toegekend op dit kenmerk.</p>

Scoretoelichting

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.**

Scoretoelichting

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 onderwijssterrein wordt hier verstaan een kleine of grote instelling, vereniging of stichting voor primair onderwijs met één of meerdere scholen met een gevarieerd onderwijsaanbod en/of een school voor speciaal onderwijs of een grote school met een specifiek onderwijsconcept gericht reikwijdte of een grote school-eenpitter. De school, instelling, stichting of vereniging is gericht op de regio.

Scoretoelichting

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

Score 4

Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en 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 voorafgaand en vervolgonderwijs, andere vakken en leerjaren binnen en buiten de eigen onderwijsinstelling.**

Scoretoelichting

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 onderwijskundige sector zoals het vmbo, de havo of het vwo.**

<p>Score 5 Vaardigheid in tot stand brengen van fundamentele, grensverleggende ideeën en/of het vormgeven, implementeren en aansturen van het strategisch beleid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.</p>	<p>Score 5 Vaardigheid in tot stand brengen van fundamentele, grensverleggende ideeën en/of het vormgeven, implementeren en aansturen van het strategisch beleid voor een omvangrijk maatschappelijk terrein in nationaal of internationaal verband.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Vaardigheden, nodig voor het tot stand brengen van fundamenteel wetenschappelijke, grensverleggende ideeën. Onder vormgeven van strategisch beleid wordt verstaan het gehele proces van beleidsontwikkeling tot beleidsimplementatie en -evaluatie, inclusief het hanteren van politiek-bestuurlijke belangen, aansturen van overlegkaders en dergelijke. In het Voortgezet Onderwijs komt deze score niet voor.</p>	
--	---	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 13 Aard van de contacten De kenmerkende eigenschappen van de contacten in functionele relaties.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Verkrijgen of verstrekken van eenduidige en neutrale gegevens.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van eenrichtingsverkeer waarbij geen sprake is van afweging. Het betreft feitelijke, niet voor meer uitleg vatbare, gegevensverkrijging of gegevensverstrekking.</p> <p>Score 2 Informatie-uitwisseling/-overdracht en/of dienstverlening en klantvriendelijkheid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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).</p> <p>Score 3 Verschillende belangen.</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> 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.</p> <p>Score 1 Verkrijgen of verstrekken van eenduidige en neutrale gegevens.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van eenrichtingsverkeer en waarbij geen sprake is van afweging. Het betreft feitelijke, niet voor meer uitleg vatbare, gegevensverkrijging of gegevensverstrekking.</p> <p>Score 2 Informatie-uitwisseling/-overdracht en/of dienstverlening en klantvriendelijkheid.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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).</p> <p>Score 3 Verschillende belangen.</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. Met Fuwa-PO en Fuwa-VO kan geen 5-score worden toegekend op dit kenmerk.</p>

<p><i>Scoretoelichting</i> 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/invoelen/afstemmen), dienstverlening of informatieoverdracht aan 'moeilijk te hanteren' groepen en/of sociaal zwakkere groepen.</p> <p>Score 4 Belangentegenstellingen.</p>	<p><i>Scoretoelichting</i> Er is sprake van uiteenlopende, maar niet tegengestelde, belangen, zoals bij het bespreken van studievoortgang 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, waarbij veelal met emotionele weerstand moet worden omgegaan. Hieronder valt omgaan met emoties (tactvol optreden/invoelen/afstemmen), dienstverlening of informatieoverdracht aan 'moeilijk te hanteren' groepen en/of sociaal zwakkere groepen.</p> <p>Score 4 Belangentegenstellingen.</p>	
<p><i>Scoretoelichting</i> 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</p>	<p><i>Scoretoelichting</i> 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. 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</p>	

<p>partij) en/of waarbij verschillende, veelal tegengestelde, belangen aan de orde zijn.</p> <p>Score 5 Diepgaande politieke of maatschappelijke belangentegenstellingen of fundamentele verschillen van inzicht op beleidsmatig vlak zoals bij grote en complexe instellingen, verenigingen of stichtingen.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Een score 5 komt in het primair onderwijs niet voor.</p>	<p>partij) en/of waarbij verschillende, veelal tegengestelde, belangen aan de orde zijn.</p> <p>Score 5 Diepgaande politieke of maatschappelijke belangentegenstellingen of fundamentele verschillen van inzicht op beleidsmatig vlak.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er moet worden omgegaan met politiek of maatschappelijk diepgaande belangentegenstellingen of van fundamentele verschillen van beleidsmatig inzicht teneinde de strategische beleidsdoelstellingen te ontwikkelen of te realiseren. Deze score komt in het Voortgezet Onderwijs niet voor.</p>	
---	---	--

Fuwa-PO	Fuwa-VO	
Kenmerk 14 Doel van de contacten Datgene wat in functionele relaties tot stand gebracht of bereikt moet worden.		
<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet hetgeen in de functionele, niet hiërarchische contacten moet worden bereikt.</p> <p>Score 1 Verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens (eenrichtingsverkeer). Er is in zeer beperkte mate sprake van interactie.</p> <p>Score 2 Verkrijgen van informatie ten behoeve van de voortgang van de werkzaamheden of het toelichten van gegevens aan derden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Verkrijgen van afstemming over de wijze van toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, onderwijsprogrammering of de werkwijzen bij te leveren diensten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verkrijgen van afstemming. Draagvlak voor bijvoorbeeld de toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, de verzorging van onderwijs,</p>	<p><i>Kenmerktoelichting</i> Dit kenmerk meet hetgeen in de functionele, niet hiërarchische contacten moet worden bereikt.</p> <p>Score 1 Verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens (eenrichtingsverkeer). Er is in zeer beperkte mate sprake van interactie.</p> <p>Score 2 Verkrijgen van informatie ten behoeve van de voortgang van de werkzaamheden of het toelichten van gegevens aan derden.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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.</p> <p>Score 3 Verkrijgen van afstemming over de wijze van toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, onderwijsprogrammering of de werkwijzen bij te leveren diensten.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Verkrijgen van afstemming. Draagvlak voor bijvoorbeeld de toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, de verzorging van onderwijs,</p>	<p>De scores 1 t/m 4 zijn vrijwel gelijk, behoudens enkele tekstuele zaken die op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. De score 5 is op maat geschreven voor de situatie van het primair en voortgezet onderwijs. In het PO kan de score worden toegekend aan de voorzitter van het college van bestuur van een grote, complexe instellingen, verenigingen of stichtingen. In het VO kan een 5-score worden toegekend aan directeursfunctie van een complexe scholengemeenschap. Alle scores kunnen worden gegeven.</p>

<p>schoolbrede projecten, de afstemming met collega's, hulpverleners en deskundigen en het vervolgonderwijs e.d. is aanwezig.</p> <p>Score 4 Verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en de implementatie van beleid, onderwijsprogrammering, onderwijsconcepten, -methoden en -technieken, nieuwe ideeën, werkmethoden en technieken.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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 een school, instelling, vereniging of stichting met een gevarieerd onderwijsaanbod in een regionaal uitgedragen en verdedigd. Het kan ook gaan om een grote school met een specifiek onderwijsconcept gericht op de regio of een grote school-éénpitter met een regionale functie.</p> <p>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.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er wordt een 5 gescoord bij functies op het niveau van het college van bestuur van een grote, complexe instelling, vereniging of stichting in een regionaal</p>	<p>vakoverstijgende projecten, de afstemming met collega's, hulpverleners en deskundigen, en/of het voorafgaand en het vervolgonderwijs e.d. is aanwezig.</p> <p>Score 4 Verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en de implementatie van beleid, onderwijsprogrammering, onderwijsconcepten, -methoden en -technieken, nieuwe ideeën, werkmethoden en technieken.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> 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 buiten het/de eigen onderwijsteam/sectie/afdeling/ sector/opleiding en bij externe instanties. Daarbij worden standpunten van de onderwijsinstelling uitgedragen.</p> <p>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 scholengemeenschap.</p> <p><i>Scoretoelichting</i> Er wordt een 5 gescoord bij de functie van directeur van een scholengemeenschap, die ambtelijke, politieke of maatschappelijk e bestuurders</p>	
--	--	--



gebied die ambtelijke, politieke of maatschappelijke bestuurders richtinggevend beïnvloeden bij de formulering van strategische beleidsconcepten op landelijk of internationaal niveau.

richtinggevend beïnvloedt bij de formulering van strategische beleidsconcepten op landelijk, regionaal of grootstedelijk niveau.