

Bijlage 1a Bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

1 Functie informatie		
Directeur D11 Scorepatroon: 44343 44334 43 43	Directeur D12 Scorepatroon: 44443 44444 43 43	Directeur D13 Scorepatroon: 44444 44444 44 44
2 Context		
<p>Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op directeuren in het primair onderwijs: basisonderwijs, speciaal (basis)onderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs. Uitgangspunt voor de inhoud van de functie van directeur is dat deze integraal leiding geeft aan de school. Het kan ook gaan om een directeur die leiding geeft aan meerdere scholen. De directeur/bestuurder valt niet onder deze functiereeks. Ook de directeuren van samenwerkingsverbanden, van integrale kindcentra en directeuren van een éénpitter en adjunct-directeuren vallen niet onder deze reeks.</p> <p>De functiereeks loopt op van een directeur D11 op operationeel (beleidsontwikkeland) niveau, naar een directeur D12 op tactisch (meerjarenbeleid/visie) niveau, tot een directeur D13 die raakt aan de strategie (zoals het verdedigen/uitdragen van de visie/standpunten van de school/instelling in de regio).</p> <p>Schoolteams bestaan uit een directeur, eventueel een adjunct directeur, leraren en ondersteunend personeel. In (V)SO scholen is ook specialistisch personeel werkzaam.</p>		
3 Karakteristiek van de functie		
<p>De directeur D11 geeft integraal<sup>1</sup> leiding aan een school. De directeur is de eerstverantwoordelijke voor de beleidsvoorbereiding en het operationele management van de school. Het bestuur heeft een beleidsbepalende rol. De directeur ontwikkelt weliswaar ook delen van het beleid, waaronder doorgaans het onderwijsbeleid, maar het bestuur beslist. De directeur legt een aantal beleidsmatige zaken ter besluitvorming voor aan het bestuur alvorens deze tot uitvoering te brengen.</p> <p>De directeur D11 valt onder een bestuur of een bovenschools directeur. Het bestuur of de bovenschools</p>	<p>De directeur D12 geeft integraal leiding aan een school. De directeur ontwikkelt een langere termijnvisie en langere termijnbeleid voor de school. De interne en externe omgeving van de school is in meer of mindere mate ingewikkeld vraagt en om verder vooruitkijken dan dit of het volgende schooljaar. De directeur heeft daarbij een grotere beleidsvrijheid. De directeur is de eerstverantwoordelijke voor zowel de <b>meerjarige</b> beleidsontwikkeling (onderwijs en bedrijfsvoering), de externe belangenbehartiging en het operationele management van de school. De directeur legt <b>(achteraf) verantwoording</b> af aan het bestuur.</p>	<p>De directeur D13 geeft integraal leiding aan een school/instelling Hij behartigt de belangen van de school/instelling in de <b>regio</b><sup>3</sup> om via netwerken en samenwerkingsverbanden <b>vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.</b></p>

<sup>1</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering van de school/instelling, de operationele aansturing van de bedrijfsvoering en het leidinggeven aan het schoolteam. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school/instelling (onder meer opstellen en bewaken schoolbegroting).

<sup>3</sup> Onder een regio wordt hier verstaan een landelijk gebied met meerdere gemeenten of een groot stedelijk gebied of een stadsdeel van één van de grote steden.

Bijlage 1a Bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

	<p>directeur draagt zorg voor de richting en koers van de organisatie, ontwikkelt het algemene beleid, stelt de beleidskaders vast voor de scholen en behartigt de algemene belangen van de organisatie in de schoolomgeving.</p> <p>De directeur D11 geeft leiding aan de school, ontwikkelt het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en de bedrijfsvoering van de school en voert het operationele management van de school.</p> <p>De school en het netwerk van de directeur zijn voornamelijk gericht op de eigen wijk.</p> <p>Denkt mee over het bovenschools beleid en vertaalt het bestuursbeleid in schoolbeleid en school- en jaarplannen.</p>	<p>De directeur D12 valt onder een bestuur of een bovenschools directeur. Het bestuur of de bovenschools directeur draagt zorg voor de richting en koers van de organisatie, ontwikkelt het algemeen beleid, stelt de strategische kaders vast voor de scholen en behartigt de algemene belangen van de organisatie in de schoolomgeving.</p> <p>De directeur D12 Geeft leiding aan school, of <b>aan meerdere scholen , ontwikkelt het meerjaren<sup>2</sup></b> onderwijs- en kwaliteitsbeleid en de bedrijfsvoering van de school en voert het operationele management van de school.</p> <p>De school en het netwerk van de directeur zijn voornamelijk gericht op de eigen wijk of buurt.</p> <p><b>Adviseert en levert bijdragen</b> aan het bovenschools (algemene) beleid en vertaalt het bestuursbeleid in korte en <b>lange termijnbeleid</b> en plannen voor de school.</p>	<p>Het bestuur heeft een meer <b>toezichhoudende<sup>4</sup></b> rol.</p> <p>De directeur D13 valt onder een bestuur. Het bestuur draagt zorg voor de richting en koers van de organisatie, ontwikkelt het algemene beleid, stelt de strategische koers vast voor de school en behartigt de algemene belangen van de organisatie.</p> <p>De directeur D13 geeft leiding aan de school/instelling of aan meerdere scholen, ontwikkelt het meerjaren onderwijs- en kwaliteitsbeleid en de bedrijfsvoering van de school/instelling en voert het operationele management van de school/instelling.</p> <p>De school en het netwerk van de directeur zijn gericht <b>op de regio</b>.</p> <p>Adviseert en levert bijdragen aan het bovenschools beleid en vertaalt het bestuursbeleid in korte en lange termijnbeleid en plannen voor de school/instelling, <b>creëert in de regio draagvlak</b> voor de belangen van de school/instelling waarbij vraag en aanbod worden afgestemd.</p>
<b>4</b>	<b>Werkzaamheden</b>		
	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleert en analyseert maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en ontwikkelingen in de schoolomgeving en adviseert de (bovenschools) directeur of het bestuur over consequenties voor het beleid van de school;</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <p><b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleert en analyseert maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en ontwikkelingen in de schoolomgeving en adviseert de (bovenschools) directeur of het bestuur over consequenties voor het</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <p><b>Zie directeur D12 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordigt de school/instelling in netwerken en samenwerkingsverbanden <b>in de regio</b> om de belangen van de school te behartigen en vraag en aanbod op elkaar af te stemmen</li> </ul>

<sup>2</sup> Bij de directeur D12 is het meerjarig karakter van het te ontwikkelen beleid een structurele en substantiële component in de functie. Bij een directeur D11 is dit element ook wel aanwezig maar veel minder kenmerkend en niet substantieel. Onder substantieel wordt hier verstaan een taakelement van enige omvang en dat kenmerkend is voor de functie.

<sup>4</sup> Onder een meer toezichhoudende rol van het bestuur wordt hier verstaan dat het bestuur de strategische en beleidskaders in algemene termen aangeeft. Het bestuur maakt op basis van de beleidsplannen van de directeur resultaatafspraken en houdt toezicht op de uitvoering. Op het punt van bedrijfsvoering kan het aan de orde zijn dat een aantal zaken wel gecentraliseerd is en bij het bestuur berust maar op het gebied van onderwijsontwikkeling en uitvoering alsmede inzake het leidinggeven heeft de directeur een behoorlijk zelfstandige verantwoordelijkheid. Over deze taken wordt achteraf verantwoording afgelegd.

Bijlage 1a Bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

<ul style="list-style-type: none"> <li>- stelt rekening houdend met de algemene doelstellingen, visie en strategie van de scholengroep, het schoolplan op;</li> <li>- ontwikkelt, evalueert en stelt het onderwijs- en kwaliteitsbeleid bij alsmede het zakelijk beleid van de school en adviseert de bovenschools directeur of het bestuur over de consequenties daarvan voor de eigen school;</li> <li>- coördineert het onderwijs en het beleid voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte op de school;</li> <li>- bewaakt de identiteit, doelstelling en het pedagogisch-didactisch klimaat van de school;</li> <li>- bewaakt de kwaliteit van de uitvoering van het onderwijs;</li> <li>- signaleert (dreigende) problemen in de onderwijsuitvoering en neemt beslissingen over te nemen maatregelen;</li> <li>- beslist binnen vastgestelde kaders en afspraken over toelating en verwijdering van leerlingen;</li> <li>- beslist op advies van specialisten over het doorverwijzen van leerlingen naar hulpinstanties en specialisten;</li> <li>- onderhoudt de contacten en voert overleg met ouders/verzorgers van de leerlingen;</li> <li>- vertegenwoordigt de school in de schoolomgeving (wijkgericht, in het samenwerkingsverband, jeugdzorg, enz.);</li> <li>- participeert in het kader van het bovenschools overleg.</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stelt de jaarlijkse schoolbegroting op en bewaakt de begrotingsuitvoering;</li> <li>- stelt het jaarverslag op van de locatie/school;</li> <li>- participeert in het bovenschools overleg over de te voeren bedrijfsvoering;</li> <li>- draagt zorg voor de PR en marketing van de school;</li> <li>- voert het overleg met de medezeggenschapsraad of adviseert en ondersteunt de bovenschools directeur bij het te voeren overleg.</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p>	<p><b>meerjaren</b> beleid van de school;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkelt, evalueert en stelt het <b>(meerjaren)</b> onderwijs- en kwaliteitsbeleid bij alsmede het zakelijk beleid van de school en adviseert de bovenschools directeur of het bestuur over de consequenties daarvan voor de eigen school;</li> <li>- neemt <b>actief</b> deel aan het bovenschools overleg en <b>levert bijdragen aan het bovenschools beleid, visie en strategie en doet beleidsvoorstellen</b> en geeft adviezen.</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i> <b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- participeert <b>actief</b> in het bovenschools overleg over de bedrijfsvoering, <b>komt met beleidsvoorstellen en adviezen en draagt bij aan de gezamenlijke afstemming.</b></li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i> <b>Zie directeur D12.</b></p>
---	--	---

Bijlage 1a Bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geeft dagelijks leiding aan het schoolteam van de school;</li> <li>- neemt de dagelijkse operationele beslissingen en stelt prioriteiten. Maakt daarbij veel keuzes van uiteenlopende aard;</li> <li>- vertaalt de algemene visie en strategie van de scholengroep naar het personeelsbeleid van de school;</li> <li>- brengt de werkzaamheden voor het komende schooljaar in kaart en informeert de medewerkers daarover, stelt op basis van het teamoverleg het werkverdelingsplan, personeels- en formatieplannen op en legt dit voor aan de PMR;</li> <li>- draagt zorg voor de professionele en talentontwikkeling van de medewerkers en begeleidt deze daarbij;</li> <li>- is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gesprekscyclus met de medewerkers;</li> <li>- draagt zorg voor de personele zorg en het personeelsbeheer;</li> <li>- draagt zorg voor de werving en selectie;</li> <li>- beslist over personele vraagstukken en te nemen maatregelen;</li> <li>- is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim beleid en de in dat kader te nemen maatregelen;</li> <li>- delegeert zo nodig personele zaken aan een adjunct directeur of teamleider.</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i>  <b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- is <b>verantwoordelijk</b> voor het opstellen van <b>meerjarenplanningen</b>;</li> <li>- geeft in voorkomende gevallen leiding aan een <b>multidisciplinair</b> team.</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i>  <b>Zie directeur D12.</b></p>
<b>5</b>	<b>Speelruimte</b>		
	<p>De directeur D11 beslist over/bij de onderwijsontwikkeling/verbetering, bij het opstellen van de schoolbegroting, bij het leidinggeven, bij de professionalisering en talentontwikkeling van de medewerkers en bij de dagelijkse operationele beslissingen en het stellen van prioriteiten.</p> <p>De aanpak en het beleid is vastgelegd in de onderwijswet- en regelgeving alsmede het beleid van het bestuur of de bovenschools directeur.</p>	<p><b>Zie directeur D11 plus:</b>  De directeur D12 beslist over/bij de <b>meerjarige</b> onderwijsontwikkeling/verbetering, bij (eventuele) <b>bovenschoolse beleidsvoorstellen</b>, bij het opstellen van <b>meerjarenplannen</b> en bij het leidinggeven aan een <b>multidisciplinair</b> team.</p> <p>De aanpak en het beleid is vastgelegd in de onderwijswet- en regelgeving alsmede <b>de visie en strategie</b> van het bestuur of de bovenschools directeur.</p>	<p><b>Zie directeur D12 plus:</b>  De directeur D13 beslist over/bij het behartigen van de belangen van de school/instelling in de regio.</p> <p>De aanpak ligt vast in door het bestuur algemeen geformuleerde strategische beleidskaders.</p>

Bijlage 1a Bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

	De directeur D11 legt verantwoording af aan het bestuur of de bovenschools directeur over onderwijsontwikkeling/verbetering, de gevoerde bedrijfsvoering en over het leiderschap.	De directeur D12 legt verantwoording af aan het bestuur of de bovenschools directeur over de <b>meerjaren</b> onderwijsontwikkeling/verbetering en de gevoerde bedrijfsvoering en over het leiderschap van de school.	De directeur D13 legt verantwoording af aan het bestuur over de meerjaren onderwijsontwikkeling/verbetering en de gevoerde bedrijfsvoering en over het leiderschap van de school/ <b>instelling en het uitdragen van beleid en het verdedigen daarvan in de regio.</b>
<b>6</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brede kennis van (de ontwikkelingen in) het basisonderwijs en/of speciaal onderwijs;</li> <li>- kennis van bedrijfsvoeringsprocessen;</li> <li>- inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van de organisatie;</li> <li>- inzicht in en kennis van de schoolomgeving;</li> <li>- vaardigheid in het aansturen van professionals;</li> <li>- bedrijfsmatige vaardigheden;</li> <li>- adviesvaardigheden.</li> </ul>	<b>Zie directeur D11</b>	<b>Zie directeur D12 plus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inzicht in en kennis van de schoolomgeving <b>in de regio</b>;</li> <li>- vaardigheid in het <b>ontwikkelen, verdedigen en uitdragen</b> van het beleid van de organisatie.</li> </ul>
<b>7</b>	<b>Contacten</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- met ouders/verzorgers om de ontwikkeling en voortgang van de leerlingen te bespreken, te overleggen over knelpunten daarbij en te nemen maatregelen en af te stemmen of te onderhandelen over te nemen of genomen beslissingen en beleidsmaatregelen;</li> <li>- met het bestuur of bovenschools directeur om verantwoording af te leggen, beleid en uitvoering af te stemmen en knelpunten te bespreken;</li> <li>- met vertegenwoordigers uit de schoolomgeving om overleg te voeren en af te stemmen over beleid, gezamenlijke knelpunten, aanpak, maatregelen en het te voeren beleid en om de belangen van de school te behartigen e.d. met hulpverleners/specialisten over de problematiek van leerlingen om te overleggen en af te stemmen om tot een gezamenlijke aanpak en oplossingen te komen.</li> </ul>	<b>Zie directeur D11 plus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- met bestuur en vertegenwoordigers uit de schoolomgeving om overleg te voeren en <b>af te stemmen over (meerjarig) beleid</b>, gezamenlijke knelpunten, aanpak, maatregelen en het te voeren beleid en om de belangen van de school te behartigen e.d.</li> </ul>	<b>Zie directeur D12 plus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- met de lokale overheden <b>in de regio</b> om deel te nemen aan het overleg en daarbij de standpunten van de organisatie in te brengen en <b>te verdedigen</b>;</li> <li>- met andere onderwijsorganisaties, onderwijsgerichte instellingen en andere relevante organisaties <b>in de regio</b> om het beleid en de belangen van de organisatie uit te dragen, beleid en uitvoering en <b>draagvlak te verwerven</b> voor de afstemming van vraag en aanbod en standpunten te verdedigen.</li> </ul>



## Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

### Inleiding

Een schooldirecteur heeft een belangrijke rol in de school. Uit onderzoek blijkt dat scholen die goed onderwijs bieden vaak een kwalitatief goede directeur hebben. Er wordt veel van directeuren gevraagd door ouders, leerlingen, leraren en overig personeel, het schoolbestuur en andere partijen, maar ook van de maatschappij. De onderwijswereld is steeds in beweging en schooldirecteuren moeten steeds vaker verder vooruit kijken om aan de ontwikkelingen het hoofd te bieden. Het werk is complexer geworden en vraagt andere dingen van de directeuren. Tijd voor actualisatie van de functiebeschrijvingen.

De cao-tafel heeft een nieuwe set van voorbeeldfuncties laten ontwikkelen. Deze voorbeeldfuncties zijn tot stand gekomen na gesprekken met schooldirecteuren en bestuurders uit de praktijk, maar dekken natuurlijk niet alle situaties die zich in de praktijk voordoen. De voorbeeldfuncties zijn een hulpmiddel voor de functievorming en voor de functiewaardering en kunnen worden gebruikt voor de gedachtevorming daarover.

Het ontwerpen en beschrijven van een functie vereist maatwerk. Vaak zal gebruik gemaakt worden van de voorbeeldfuncties als basismateriaal en voor de functiewaardering. Echter in de functiebeschrijving zal de eigenheid van de organisatie, de eigen organisatiestructuur, taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tot uitdrukking moeten worden gebracht.

In deze toelichting wordt het gebruik van de functies en functiereeksen uitgelegd en er worden voorbeelden gegeven van directeursfuncties in relatie tot besturings- en organisatiemodellen. De voorbeeldfuncties hebben uitsluitend betrekking op schooldirecteuren en adjunct-directeuren en niet op de functie van statutair benoemde bestuurder of directeur-bestuurder.

Het gaat om de volgende voorbeeldfuncties en functiereeksen:

- Functiereeks schooldirecteur
- Functiereeks directeur van een éénpitter
- Functiereeks adjunct-directeur
- Functiereeks directeur integraal kindcentrum (IKC)
- Functie directeur samenwerkingsverband
- Functie bovenschools directeur

### Toelichting op de functies

De schoolgrootte en schoolsoort als bepalende factoren voor de inschaling is losgelaten. Een schooldirecteur wordt ingeschaald op basis van zijn functie-inhoud: zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de praktijk is doorgaans wel een samenhang aanwezig tussen functie-inhoud, complexiteit en de omvang van de school of scholen waaraan leiding wordt gegeven.

De keuze voor de inhoud van de functie van de directeur berust bij het schoolbestuur. Het bestuur bepaalt de opdracht, het opgedragen werk, de zwaarte van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken en de vraag of zaken substantieel en structureel van aard zijn. De Onderwijsraad heeft zich al eerder uitgelaten over de gewenste professionalisering van de directeuren en de gewenste ruimte die de directeuren zouden moeten krijgen om hun onderwijsteam te kunnen leiden en de school te kunnen vertegenwoordigen. Dit sluit ook aan bij de ontwikkelingen die vorig jaar hebben geleid tot een nieuwe indeling voor de lerarenfuncties.



**Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.**

**Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019**

**CAO-PO/19.00147.1**

### ***Functiereeks schooldirecteur primair onderwijs***

Het gaat in deze reeks om de volgende functies:

- schooldirecteur D11
- schooldirecteur D12
- schooldirecteur D13

De functiereeks loopt op van een directeur D11 op operationeel (beleidsontwikkeland) niveau, naar een directeur D12 op tactisch (meerjarenbeleid/visie) niveau, tot een directeur D13 die raakt aan de strategie (zoals het verdedigen/uitdragen van de visie/standpunten van de school/instelling in de regio).

Van een schooldirecteur op directeursalarisschaal 12 niveau wordt verwacht dat hij integraal leiding<sup>1</sup> geeft aan de school en structureel bezig is met het ontwikkelen van een meerjarenvisie of meerjarenbeleid en de daarbij behorende besluiten neemt. Heeft het schoolbestuur of de bovenschoolse manager de zwaardere beleidstaken niet gedelegeerd aan de desbetreffende directeur, dan wordt de functie gewaardeerd op directeursalarisschaal 11, ongeacht het leerlingenaantal, de schoolsoort en de schoolgrootte.

Een directeur voor speciaal onderwijs zal vanwege de complexiteit van de instelling al snel minimaal op directeursalarisschaal 12 worden gewaardeerd, hoewel deze school relatief minder leerlingen heeft dan een basisschool. De desbetreffende directeur geeft wel leiding aan meer fte's in verhouding tot het aantal leerlingen en heeft vaak een grotere complexiteit in de werkzaamheden als het gaat om het tot stand brengen van arrangementen voor de leerlingen waar hij mee te maken heeft. Ook hier geldt overigens dat de directeur zwaardere beleidstaken in zijn takenpakket moet hebben.

Bij directeuren in directeursalarisschaal 13 gaat het om het leidinggeven aan scholen in een meer complexe omgeving. Van schooldirecteuren op dit niveau mag verwacht worden dat zij mandaat hebben van hun bestuur om bij belangrijke contacten zoals passend onderwijs in de regio, meerdere gemeenten of een grote gemeente, de belangen van de school te behartigen, uit te dragen en te verdedigen. De schooldirecteur moet daarbij in staat zijn zowel intern als extern voldoende draagvlak te creëren.

Voor een directeur in het speciaal onderwijs, en zeker het speciaal voortgezet onderwijs, geldt dat eerder tot een indeling in directeursalarisschaal 13 gekomen wordt. Dat heeft er mee te maken dat deze directeuren vaak een groter verspreidingsgebied moeten bedienen waarbij vraag en aanbod in een regio, stad of in een groot stadsdeel van één van de grote steden op elkaar af afgestemd moeten worden met de scholen in dat gebied en het samenwerkingsverband of met meerdere samenwerkingsverbanden. Ook wordt leiding gegeven aan een multidisciplinair team.

Bij de waardering van een functie op dit niveau is het van belang dat het uitdragen en verdedigen van beleid en het verwerven van draagvlak daarvoor plaatsvindt in een groot regionaal gebied (of grootstedelijk of in een groot stadsdeel van één van de grote steden). Het gaat daarbij dus om contacten in een complexe situatie. Andere directeuren zullen deze taken ook wel uitvoeren maar

---

<sup>1</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor het operationele management, de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering én het leidinggeven. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school (onder meer opstellen en bewaken van de schoolbegroting).



## Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.

Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019

CAO-PO/19.00147.1

dan op wijk of buurtniveau of in een kleinere gemeente. Dat is niet voldoende om tot een inpassing te komen in directeursalarisschaal 13. Ook de vaardigheden benodigd voor het uitoefenen van deze contacten en de dynamiek van de functie die hier voor nodig is, moeten aan dezelfde hoge eisen voldoen. En dat is het essentiële onderscheid met een functie op directeursalarisschaal 12 niveau.

Een schooldirecteur op directeursalarisschaal 14 niveau kan een enkele keer voorkomen maar dan gaat het om een bovenschools of regiodirecteur van een grote stichting of vereniging waarbij deze een belangrijke strategische positie heeft op het niveau van de stichting of vereniging. Dan hoort daarbij ook een breed mandaat om namens het bestuur in de regio op te kunnen treden en de belangen uit te dragen.

Verder kan de gekozen organisatiestructuur van grote invloed zijn op de functies en functieniveaus van de schooldirecteuren. Bij een College van Bestuur met een grote en sterke centrale staf kan de beleidsvrije ruimte voor de directeur minder zijn dan bij een College van Bestuur met een kleine staf. Als tussen het College van Bestuur en de directeuren een bovenschools management is geplaatst, kan de speelruimte van de schooldirecteur klein zijn. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen in een organisatie maar één keer worden uitgedeeld. Naarmate er meer managementlagen in een organisatie aanwezig zijn, is er in de regel minder beleidsvrije ruimte voor de directie.

Daarbij kan de rol van de staf verschillen. In sommige gevallen bepaalt de staf het beleid en is de schooldirecteur volgend. In andere situatie is de rol van de staf ondersteunend en adviserend en is de directeur verantwoordelijk voor de besluitvorming.

### Enkele voorbeelden:

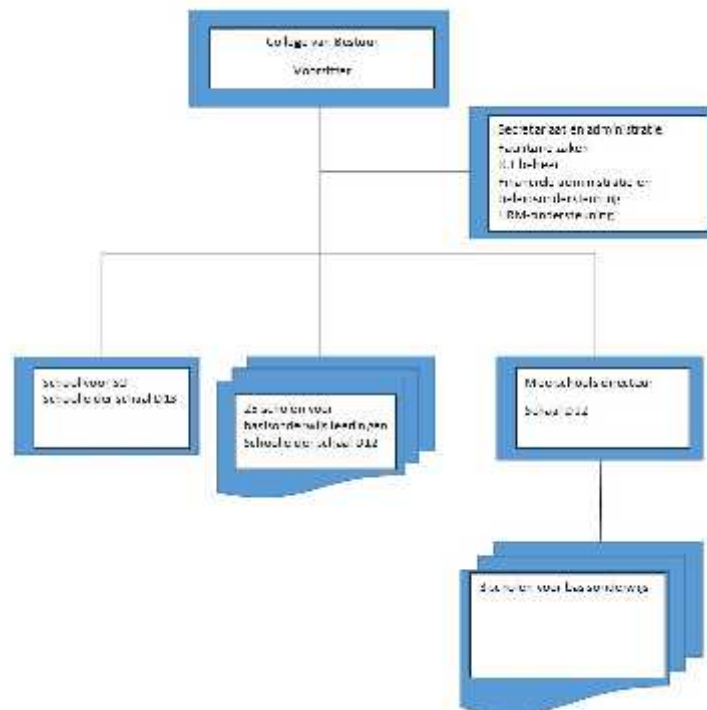
#### *Voorbeeld 1*

#### **Organisatiekenmerken:**

- Grote scholengroep met circa 30 scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs.
- College van Bestuur.
- Dienstverlenende staf (staf staat ten dienste van College van Bestuur en directeuren).
- De directeuren worden geacht zelf schoolbeleid en visie te ontwikkelen en voorstellen in te dienen en mee te denken met het beleid voor de gehele scholengroep.
- De directeur Speciaal Onderwijs voert ook overleg met ketenpartners in de omgeving en behartigt daarbij de belangen van het speciaal onderwijs bijvoorbeeld in het samenwerkingsverband.

### **Organisatie- en functiestructuur:**





#### College van Bestuur

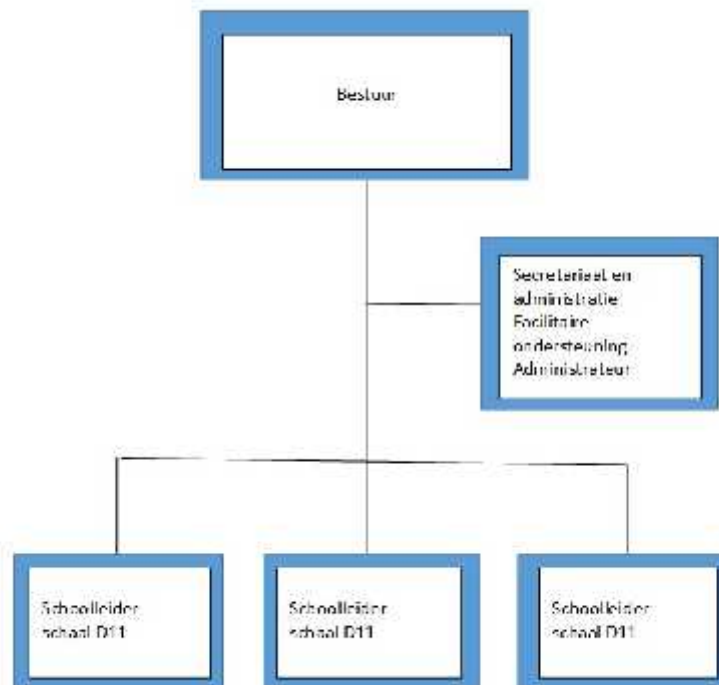
- Centrale ondersteunende staf (secretariaat, administratie, facilitaire zaken, ICT beheer, financiële administratie en beleidsondersteuning en HRM-ondersteuning).
- School voor SO : directeursalarisschaal D13.
- 25 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: directeursalarisschaal D12.
- 3 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: meerschools directeursalarisschaal D12 .

#### Voorbeeld 2

##### Organisatiekenmerken:

- Kleine scholengroep met drie scholen voor basisonderwijs en een beleidsbepalend bestuur.
- De directeuren worden geacht zelf voor de school specifiek beleid te ontwikkelen en mee te denken met het beleid voor de gehele scholengroep.
- Algemene visie, meerjarenbeleid en bedrijfsvoering wordt door College van Bestuur en de staf ontwikkeld en bepaald.

##### Organisatie- en functiestructuur:



#### Bestuur (beleidsbepalend)<sup>2</sup>

- Centrale ondersteunende staf (secretariaat, administratie, facilitaire ondersteuning en een administrateur).
- 3 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: directeuren basisschool salarisschaal 11.

#### Voorbeeld 3

#### Organisatiekenmerken:

- Kleine scholengroep met drie scholen voor basisonderwijs en een toezichhoudend<sup>3</sup> bestuur.
- De directeuren worden geacht zelf meerjarenbeleid te ontwikkelen en mee te denken met het beleid voor de gehele scholengroep.
- Het bestuur ontwikkelt de strategie, ziet toe op de resultaten en de kwaliteit van de scholen en keurt het beleid van de directeur (achteraf) goed.

#### Organisatie- en functiestructuur:

<sup>2</sup> Onder een beleidsbepalende rol van het bestuur wordt verstaan dat het bestuur op hoofdlijnen de strategische doelstellingen en de koers ontwikkelt. De (bovenschools) directeur vertaalt dit in meerjarenbeleid voor de school.

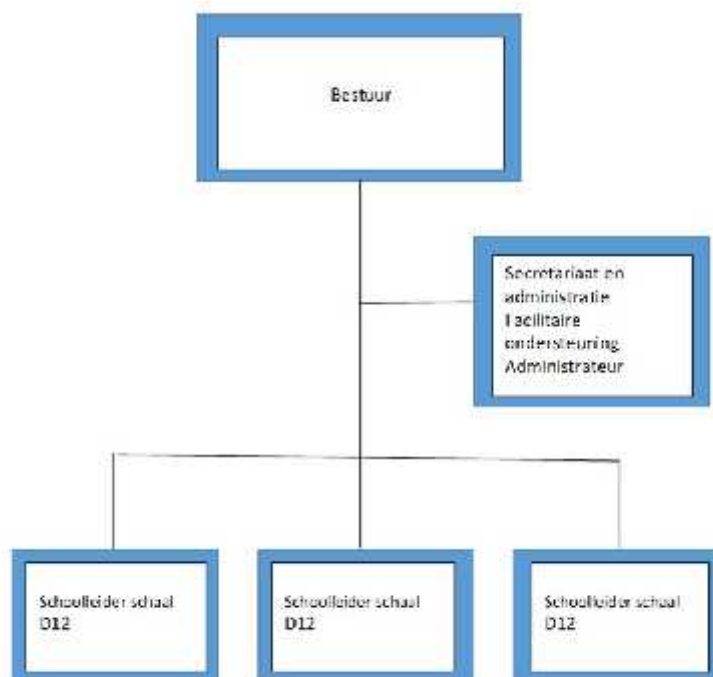
<sup>3</sup> Onder een toezichhoudende rol van een bestuur wordt verstaan dat de directeur de strategische doelstellingen en de koers ontwikkelt. Hij is daarbij door het bestuur voor vrijwel alle beleidsmatige en operationele zaken gemandateerd. Het bestuur fungeert als het ware als een raad van toezicht en verleent goedkeuring achteraf.



**Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.**

**Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019**

**CAO-PO/19.00147.1**



**Bestuur (toezichhoudend)**

- Centrale ondersteunende staf (secretariaat, administratie, facilitaire ondersteuning en een administrateur).
- 3 scholen voor basisonderwijs met een uiteenlopend aantal leerlingen: directeuren basisschool salarisschaal 12.

**Functiereeks directeur van een éénpitter**

Onder een éénpitter wordt hier verstaan een school die deel uitmaakt van een stichting of vereniging voor primair onderwijs met een vrijwillig schoolbestuur dat één school bestuurt.

Het gaat in deze reeks om de volgende functies:

- schooldirecteur éénpitter D11
- schooldirecteur éénpitter D12

Een éénpitter heeft vaak te maken met een vrijwilligersbestuur. Dat heeft tot gevolg dat de directeur geen ondersteuning heeft van een professioneel bestuurder, bovenschools management en een gespecialiseerde staf. Van een schooldirecteur van een éénpitter wordt verwacht dat die alle taken zelf uitvoert, inclusief de beleidsvoorbereiding en ontwikkeling.

In de voorbeeldreeks wordt onderscheid gemaakt tussen een éénpitter met een bestuur dat beleidsbepalend is (directeursalarisschaal 11) en een toezichhoudend bestuur (directeursalarisschaal 12).

In geval het schoolbestuur beleidsbepalend is zal de directeur het beleid voorbereiden maar speelt het bestuur bij de beleidsontwikkeling en bepaling nog een grote rol. Zo zal de directeur een aantal zaken eerst ter beslissing moeten voorleggen alvorens hij die mag toepassen. Zo'n schoolbestuur



## **Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.**

**Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019**

**CAO-PO/19.00147.1**

geeft ook nauwere kaders aan bij het begrotingsproces, de huisvesting e.d. Deze schooldirecteur is ingedeeld in directeursalarisschaal 11.

Bij een toezichthoudend bestuur zijn er algemene kaders afgesproken over bijvoorbeeld vooraf afgesproken doelen en resultaten die gehaald moeten worden. De schooldirecteur heeft daarbij de bevoegdheid om zelf op alle beleidsgebieden beslissingen te nemen. Bij éénpitters zal deze situatie het meest voorkomen. Ook hier geldt dat dit niveau het meest aansluit bij de al eerder genoemde ontwikkelingen. De schooldirecteur is ingedeeld in directeursalarisschaal 12.

Bij een éénpitter van een school voor speciaal onderwijs kan de functie van directeur-éénpitter met een toezichthoudend bestuur in directeursalarisschaal 13 uitkomen. Dan zou het moeten gaan om een school waarbij de reikwijdte breder is dan die van de eigen wijk of dorp. Het netwerk speelt zich dan af in een middelgrote of grote gemeente, een stadsdeel van één van de grote steden of een grotere plattelandsregio.

### ***Funciereeks adjunct-directeur***

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

De adjunct-directeur in adjunct-salarisschaal 10 komt voor op scholen waar hij/zij op veel gebieden allerlei taken uitvoert, veelal beleidsondersteunende en operationele taken van de directeur overneemt, aan de onderwijsontwikkeling en bedrijfsvoering bijdraagt, ondersteuningstaken en dergelijke heeft.

Bij een aantal scholen, meestal grotere scholen of scholen voor speciaal onderwijs, komen adjunct-directeuren voor die beleidsontwikkende taken van een directeur overnemen. Dat kunnen taken op het gebied van onderwijs, leerlingondersteuning, maar ook op het gebied van bedrijfsvoering zijn. In zo'n geval is adjunct-salarisschaal 11 van toepassing. Er wordt door deze adjunct-directeuren beleid voor de eigen school ontwikkeld.

Bij grote en complexe scholen of scholen onder een bovenschoolse directeur komt het soms voor dat de adjunct-directeur op één of meerdere beleidsgebieden ook complex, meerjarenbeleid of een meerjarenvisie ontwikkelt, dan is adjunct-salarisschaal 12 van toepassing.

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

Samengevat:

Beleidsondersteunend: adjunct-salarisschaal 10

Beleidsontwikkend: adjunct-salarisschaal 11

Ontwikkelt meerjarenbeleid/visie: adjunct-salarisschaal 12

### ***Funciereeks directeur integraal kind centrum (IKC)***



## **Toelichting op de voorbeeldreeksen en voorbeeldbeschrijvingen directiefuncties in het primair onderwijs.**

**Bijlage 1a sub bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019**

**CAO-PO/19.00147.1**

Het leiding geven aan een kindcentrum kan uit een oogpunt van functiewaardering een verzwarende factor zijn. Dan moet het wel gaan om een school met een eigen kindcentrum waarvoor de directeur geheel verantwoordelijk is.

In een kleinschalige setting zal de waardering van de functie op directeursalarisschaal 12 uitkomen. Bij een kindcentrum met een regionale functie, waarbij de directeur de belangen van het kindcentrum verdedigt, uitdraagt en daarbij vraag en aanbod op elkaar af moet stemmen met alle partners in de regio, is een waardering op directeursalarisschaal 13 passend.

### ***Functie directeur samenwerkingsverband***

Een directeur van een samenwerkingsverband is een geheel andere functie dan die van een directeur van een school. In een samenwerkingsverband gaat het er om dat de directeur probeert vraag en aanbod voor passend onderwijs bij elkaar te brengen in een regio. Het functieniveau ligt dan ook al snel op het niveau van directeursalarisschaal 13. Bij een volledig zelfstandige functie-uitoefening, zoals in de voorbeeldfunctie is omschreven, brengt de directeur de samenwerkende partners bij elkaar door met elkaar passende arrangementen in de regio te ontwikkelen, de samenwerking te bevorderen en de belangen van het samenwerkingsverband te verdedigen en uit te dragen naar diverse ketenpartners.

Indien het bestuur van het samenwerkingsverband of een onafhankelijke voorzitter een meer beleidsbepalende taak heeft, dan zal de functie meestal in directeursalarisschaal 12 worden ingepast. Bij directeursalarisschaal 13 zal het doorgaans gaan om een directeur-bestuurder.

### ***Functie bovenschools directeur***

De voorbeeldfunctie van de bovenschools directeur is ingepast in directeursalarisschaal 13. Deze functie bestaat in de praktijk in meerdere varianten. In deze variant is weliswaar gekozen voor een beleidsbepalend bestuur maar heeft de directeur een behoorlijk mandaat bij het aansturen van een groot aantal scholen in een groot gebied. Het verdedigen en uitdragen van beleid in de regio behoort tot zijn verantwoordelijkheden evenals de beleidsontwikkeling van de onder hem ressorterende scholen.

Een bovenschools directeur van een klein aantal scholen met een beleidsbepalend bestuur zal vaak in directeursalarisschaal 12 worden ingepast.

Een bovenschools directeur met een toezichthoudend bestuur in een grote regio neemt een grotere positie in als het gaat om de visieontwikkeling en strategie. Die zou dan in directeursalarisschaal 14 kunnen worden ingepast.

### **Tenslotte**

Indien u één van deze functies in zijn geheel overneemt voor eigen gebruik dan hoeft u geen gebruik te maken van een gecertificeerd adviseur omdat deze voorbeeldfuncties zijn ontworpen en gevalideerd door een gecertificeerd adviseur.

Voor het waarderen van functies die afwijken van deze voorbeeldfuncties maakt u, volgens de afspraak in de cao voor het primair onderwijs, gebruik van, een hiertoe door de Stichting Personeelsinstrumenten Onderwijs, gecertificeerde adviseur.

1 Functie informatie			
	Adjunct-directeur A10 Scorepatroon: 43343 43334 33 43	Adjunct-directeur A11 Scorepatroon: 44343 43334 43 43	Adjunct-directeur A12 Scorepatroon: 44443 44434 43 43
2 Context			
<p>Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op adjunct-directeuren in het primair onderwijs: basisonderwijs, speciaal (basis)onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs. Een adjunct-directeur vervangt de directeur bij diens afwezigheid en ondersteunt de directeur bij diens werkzaamheden onder meer door het overnemen van een deel van de taken van de directeur.</p> <p>De adjunct-directeur levert bijdragen aan de onderwijsontwikkeling/-vernieuwing en/of de bedrijfsvoering en/of het leiderschap. De functie komt ook voor in combinatie met die van de leraar (zie daarvoor de funciereeks leraren po) en/of de functie van locatieleider.</p>			
3 Karakteristiek van de functie			
	<p>De adjunct-directeur A10 voert coördinerende en beleidsvoorbereidende werkzaamheden uit op één of meer deelterreinen.</p> <p>De adjunct-directeur A10 valt meestal onder een directeur D11 of D12.</p>	<p>De adjunct-directeur A11 voert coördinerende en <b>beleidsontwikkende</b> werkzaamheden uit. De interne en externe omgeving van de school is in meer of mindere mate ingewikkeld en vraagt om verder vooruitkijken dan dit of het volgende schooljaar. De directie ontwikkelt een langere termijnvisie en/of beleid. De directie heeft daarbij een grotere beleidsvrijheid. De adjunct-directeur <b>levert bijdragen aan het langetermijnbeleid.</b></p> <p>De adjunct-directeur A11 valt meestal onder een directeur D12 of D13.</p>	<p>De adjunct-directeur A12 voert coördinerende en beleidsontwikkende werkzaamheden op één of meer deelterreinen van de directietaken op een school <b>met een regionale<sup>1</sup> functie.</b> De beleidsontwikkeling is hierbij ook gericht op de <b>langere termijn.</b></p> <p>De adjunct-directeur A12 valt meestal onder een directeur D13 of onder een bovenschools directeur.</p>
4 Werkzaamheden			
	<p><i>Resultaatgebied 1. Beleidsbijdragen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleert en analyseert maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en ontwikkelingen in de schoolomgeving en adviseert de directeur over consequenties voor het beleid van de school;</li> <li>- levert bijdragen aan de ontwikkeling, evaluatie en</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 1. Beleidsbijdragen en onderwijsontwikkeling/-verbetering</i></p> <p><b>Zie adjunct-directeur A10 plus:</b> Voorbeelden van de aan een adjunct toegewezen beleidszaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stelt het schoolplan op en/of;</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 1. Beleidsbijdragen en onderwijsontwikkeling/-verbetering</i></p> <p><b>Zie adjunct-directeur A11 plus:</b> Voorbeelden van de aan een adjunct toegewezen beleidszaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>formuleert algemene beleidsuitgangspunten en kaders</b></li> </ul>

<sup>1</sup> Onder een regio wordt hier verstaan een landelijk gebied met meerdere gemeenten of een groot stedelijk gebied of een stadsdeel van één van de grote steden.

<p>bijstelling van het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en adviseert daarover de directeur;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coördineert het onderwijs en de leerlingondersteuning op de school of een deel daarvan;</li> <li>- bewaakt (mede) de identiteit, doelstelling en het pedagogisch-didactisch klimaat van de school;</li> <li>- bewaakt de kwaliteit van de uitvoering van het onderwijs;</li> <li>- signaleert (dreigende) problemen in de onderwijsuitvoering en adviseert de directeur over te nemen maatregelen;</li> <li>- adviseert binnen vastgestelde kaders en afspraken over toelating en verwijdering van leerlingen;</li> <li>- beslist op advies van specialisten over het doorverwijzen van leerlingen naar hulpinstanties en specialisten;</li> <li>- onderhoudt de contacten en voert overleg met ouders/verzorgers van de leerlingen.</li> <li>- organiseert ondersteuning voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte om ze binnen boord te houden</li> </ul> <p>Bovenstaande werkzaamheden zijn voldoende voor een inpassing van de functie in bovenstaand functieniveau. Deze werkzaamheden kunnen eventueel gecombineerd worden met onderstaande werkzaamheden die op hetzelfde functieniveau worden ingedeeld.</p> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adviseert over de operationele aspecten van het zakelijk beleid van de locatie/school (financiën, ICT, huisvesting en faciliteiten) en adviseert daarover de directeur;</li> <li>- levert de gegevens, wensen en eisen aan en ontwikkelt voorstellen voor de jaarlijkse schoolbegroting en het formatieplan en bewaakt de begrotingsuitvoering;</li> <li>- stelt het jaarverslag op van de school;</li> <li>- adviseert en ondersteunt de directeur bij het te voeren overleg met de Medezeggenschapsraad.</li> </ul> <p>of</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ontwikkelt meerjaren onderwijs- en/of het kwaliteitsbeleid voor de school en/of;</b></li> <li>- <b>ontwikkelt meerjaren leerlingondersteuningsbeleid voor de school en/of;</b></li> <li>- bouwcoördinatie met bijbehorende <b>beleidsontwikkeling en/of;</b></li> <li>- bewaakt de kwaliteit van de uitvoering van het onderwijs en/of;</li> <li>- <b>bijdragen aan visieontwikkeling en het ontwikkelen van meerjarenbeleid.</b></li> </ul> <p>Bovenstaande werkzaamheden zijn voldoende voor een inpassing van de functie in bovenstaand functieniveau. Deze werkzaamheden kunnen eventueel gecombineerd worden met onderstaande werkzaamheden die op hetzelfde functieniveau worden ingedeeld.</p> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i> <b>Zie adjunct-directeur A10 plus:</b></p> <p>Voorbeelden van de aan een adjunct toegewezen beleidsmatige zaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>stelt de jaarlijkse schoolbegroting op;</b></li> <li>- participeert in het bovenschools overleg over de te voeren bedrijfsvoering;</li> <li>- levert bijdragen aan de meerjarenbegroting;</li> <li>- voert, in voorkomende gevallen, soortgelijke werkzaamheden uit voor de kinderopvang.</li> </ul> <p>of</p>	<p>voor de school/instelling en adviseert daarover de directeur en/of;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- draagt ideeën, concepten en beleidsvoorstellen aan over de <b>meerjaren</b> ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs en de school/instelling en/of;</li> <li>- leidt samenwerkingsprojecten met regionale samenwerkingspartners en/of;</li> <li>- <b>reikt kaders aan</b> voor schoolplannen en kwaliteitsbeleid;</li> <li>- bewaakt mede de identiteit, missie, afgesproken koers en de afgesproken leer- en ontwikkelingsopbrengsten van de scholen.</li> </ul> <p>Bovenstaande werkzaamheden zijn voldoende voor een inpassing van de functie in bovenstaand functieniveau. Deze werkzaamheden kunnen eventueel gecombineerd worden met onderstaande werkzaamheden die op hetzelfde functieniveau worden ingedeeld.</p> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i> <b>Zie adjunct-directeur A11 plus:</b></p> <p>Voorbeelden van de aan een adjunct toegewezen beleidszaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ontwikkelt uitvoeringskaders</b> en adviseert de directeur daarover en/of;</li> <li>- <b>draagt zorg voor de integrale (meerjaren) begroting</b> van de school en/of;</li> <li>- draagt zorg voor de managementinformatie en de bijbehorende korte en <b>lange termijn analyses</b> voor de directeur en het bestuur en/of;</li> <li>- bewaakt de uitvoering van de begroting, plannen e.d., bespreekt knelpunten en doet voorstellen voor</li> </ul>
---	---	---

	<p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geeft dagelijks leiding aan een deel van het schoolteam (zoals de onderbouw, middenbouw of bovenbouw) en coördineert de werkverdeling en de dagelijkse gang van zaken;</li> <li>- draagt mede zorg voor de professionele ontwikkeling en talentontwikkeling van de medewerkers en begeleidt deze daarbij;</li> <li>- voert functioneringsgesprekken en de uitvoering van de gesprekkencyclus met de onder de adjunct-directeur vallende medewerkers of adviseert hierbij de directeur (afhankelijk van de taakverdeling);</li> <li>- adviseert de directeur over personele vraagstukken en te nemen maatregelen;</li> <li>- vervangt de directeur van de school bij diens afwezigheid.</li> </ul> <p>De werkzaamheden kunnen worden gecombineerd met die van de leraar L10.</p>	<p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <p><b>Zie adjunct-directeur A10 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brengt de werkzaamheden voor het komende schooljaar in kaart en informeert de medewerkers daarover, <b>stelt</b> op basis van het teamoverleg <b>het werkverdelingsplan, en personeels- en formatieplannen op</b> en legt dit voor aan de PMR;</li> <li>- draagt mede zorg voor de personele zorg en het personeelsbeheer;</li> <li>- draagt mede zorg voor de werving en selectie;</li> <li>- voert het ziekteverzuimbeleid en de in dat kader te nemen maatregelen;</li> <li>- voert soortgelijke werkzaamheden, in voorkomende gevallen, uit voor de kinderopvang.</li> </ul> <p>De werkzaamheden kunnen worden gecombineerd met die van de leraar L10 en/of L11.</p>	<p>verbetering en bijstelling.</p> <p>of</p> <p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <p><b>Zie adjunct-directeur A11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>draagt zorg voor</b> de professionele ontwikkeling en talentontwikkeling van de direct onder de adjunct-directeur vallende medewerkers en begeleidt deze daarbij;</li> <li>- is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gesprekkencyclus van de direct onder de adjunct-directeur vallende medewerkers.</li> </ul> <p>De werkzaamheden kunnen worden gecombineerd met die van de leraar L10, L11 en/of L12.</p>
<b>5</b>	<b>Speelruimte</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De adjunct-directeur A10 beslist over/bij de bijdragen aan de ontwikkeling, evaluatie en bijstelling van het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en adviezen daarover, de voorstellen voor de jaarlijkse schoolbegroting en het formatieplan en het functioneel leidinggeven aan een klein team van medewerkers van een deel van de school</li> <li>- De aanpak is vastgelegd in onderwijswet- en regelgeving, kerndoelen en het beleid van de school en/of stichting.</li> <li>- De adjunct-directeur A10 legt verantwoording af aan de leidinggevende over de kwaliteit van de operationele werkzaamheden en de bruikbaarheid van voorstellen en adviezen.</li> </ul>	<p><b>Zie adjunct-directeur A10 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De adjunct-directeur A11 beslist over/bij <b>de ontwikkeling van het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en bij de ontwikkeling van het leerlingondersteuningsbeleid, bij het opstellen van de schoolbegroting en/of bij het opstellen van personeelsplannen, formatieplannen, werkverdelingsplannen</b> e.d.</li> </ul>	<p><b>Zie adjunct-directeur A11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De adjunct-directeur A12 beslist over/bij <b>het formuleren van algemene beleidsuitgangspunten en kaders</b> voor de school en het adviseren daarover, <b>bij het ontwikkelen van uitvoeringskaders</b> en het <b>zorgdragen voor de meerjarenbegroting</b> en bij het leidinggeven.</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- theoretische en praktische vakinhoudelijke, didactische en pedagogische kennis en vaardigheden (hbo werk- en denkniveau);</li> <li>- kennis van de leerstof;</li> <li>- inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van de school;</li> <li>- inzicht in en kennis van de organisatie en de mogelijkheden van relevante hulpverlening;</li> <li>- invoelingsvermogen en sociale vaardigheden;</li> <li>- vaardigheid in het overdragen van kennis en vaardigheden;</li> <li>- communicatieve vaardigheden;</li> <li>- adviesvaardigheden.</li> </ul>	<p><b>Zie adjunct-directeur A10 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>brede of gespecialiseerde</b> kennis van het eigen vakgebied of op pedagogisch/didactisch terrein of toegepast wetenschappelijk onderzoek (hbo-plus of academisch niveau);</li> <li>- inzicht is nodig in vraagstukken en problemen <b>op andere werkterreinen</b>;</li> <li>- bedrijfsmatige vaardigheden.</li> </ul>	<p><b>Zie adjunct-directeur A11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inzicht is nodig in een bredere context in de regio, in de nieuwste ontwikkelingen en onderzoek op het vakgebied en de zich daarmee bezig houdende onderzoekers, instituten, e.d.</li> </ul>
<b>7</b>	<b>Contacten</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- met leerlingen bij het leren, om vaardigheden bij te brengen en te begeleiden.</li> <li>- met ouders om in voorkomende gevallen over adviezen, te nemen maatregelen e.d. te overleggen waarbij sprake is van verschillende en tegengestelde belangen.</li> <li>- met ouders, specialisten, hulpverleners en onderwijsinstanties bij leerlingen met leer- en/of gedragsmoeilijkheden, hoogbegaafden, e.d. over aanpak van en plaatsing elders (vervolgonderwijs en speciaal onderwijs) om tot een gezamenlijke aanpak en afstemming te komen en te overleggen waarbij sprake is van verschillende en tegengestelde belangen.</li> <li>- met peuterspeelzalen over plaatsing van de leerling om tot afstemming te komen.</li> <li>- met collega's over onderwijsontwikkeling, methoden, aanpak, zorg, enz. om tot een gezamenlijke aanpak en afstemming te komen.</li> </ul>	<p><b>Zie adjunct-directeur A10 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- met collega's, leidinggevenden, specialisten en andere betrokkenen om <b>tot beleidsafstemming te komen</b>.</li> </ul>	<p><b>Zie adjunct-directeur A11.</b></p>

Bijlage 1c bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019.

1 Functie informatie	
<p><b>Directeur IKC D12</b> Kenmerkscores: 44443 44444 43 43</p>	<p><b>Directeur IKC D13</b> Kenmerkscores: 44444 44444 44 44</p>
2 Context	
<p>Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op alle directeuren van Integrale Kindcentra (IKC) in het primair onderwijs. Uitgangspunt voor de inhoud van de functie van directeur is dat deze integraal leiding geeft aan het IKC.</p> <p>Het IKC team bestaat uit een directeur, eventueel een adjunct-directeur, leraren, pedagogisch medewerkers en ondersteunend personeel.</p>	
3 Karakteristiek van de functie	
<p>De directeur IKC D12 geeft integraal<sup>1</sup> leiding aan een school/instellingschool voor primair onderwijs, waarbij de kinderopvang is geïntegreerd. De school en de kinderopvang en het netwerk van de directeur zijn voornamelijk gericht op de eigen wijk of buurt.</p> <p>De directeur IKC D12 valt onder een bestuur of een bovenschools directeur. Het bestuur of de bovenschools directeur draagt zorg voor de richting en koers van de organisatie, ontwikkelt het algemeen beleid, stelt de strategische kaders vast voor de scholen en IKC('s) en behartigt de algemene belangen van de organisatie in de school-/IKC-omgeving.</p> <p>De directeur geeft leiding aan de school/instelling met een eigen kinderopvang, of aan meerdere scholen met een kinderopvang ontwikkelt het meerjaren<sup>2</sup> opvang- en onderwijsbeleid en integrale kwaliteitsbeleid, waaronder het pedagogisch werkplan en de bedrijfsvoering van de school/instelling en de kinderopvang inclusief een doorlopende pedagogische lijn en leerlijn van 0 tot 13-jarigen van en voert het operationele management van de</p>	<p>De directeur IKC D13 geeft integraal leiding aan een school/instelling voor primair onderwijs waarbij de kinderopvang is geïntegreerd, die de belangen behartigt van de school/instelling in de regio<sup>3</sup> om via netwerken en samenwerkingsverbanden <b>vraag en aanbod op elkaar af te stemmen</b>.</p> <p>Het bestuur heeft een meer <b>toezichthoudende</b> rol.</p> <p>De directeur IKC D13 valt onder een bestuur. Het bestuur draagt zorg voor de richting en koers van de organisatie, ontwikkelt het algemeen beleid, stelt de strategische koers vast voor de school/instellingen en behartigt de algemene belangen van de organisatie.</p> <p>De directeur geeft leiding aan de school/instelling met een eigen kinderopvang of aan meerdere scholen met een kinderopvang, ontwikkelt het meerjaren onderwijs- en kwaliteitsbeleid en is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de school/instelling en de kinderopvang inclusief een doorlopende pedagogische lijn en leerlijn van 0 tot 13-jarigen van en voert het operationele management van de school/instelling en de kinderopvang.</p> <p>De school/instelling en het netwerk van de directeur zijn gericht <b>op de regio</b>. Adviseert en levert bijdragen aan het bovenschools beleid en vertaalt het bestuursbeleid in korte</p>

<sup>1</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het onderwijsbeleid, de onderwijsprogrammering en de kinderopvang van de school/instelling, de operationele aansturing van de bedrijfsvoering en het leidinggeven aan het school/instellingsteam. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school/instelling (onder meer opstellen en bewaken school/instellingbegroting) inclusief het leidinggeven aan de kinderopvang.

<sup>2</sup> Bij de directeur D12 is het meerjarig karakter van het te ontwikkelen beleid een structurele en substantiële component in de functie. Als dit element wel aanwezig zijn maar veel minder kenmerkend en niet substantieel dan wordt teruggevallen op de directeur D11 uit de reeks directeuren. Onder substantieel wordt hier verstaan een taakelement van enige omvang en dat kenmerkend is voor de functie.

<sup>3</sup> Onder regio wordt hier verstaan een landelijk gebied met meerdere gemeenten of een grootstedelijk gebied of een groot stadsdeel van één van de grote gemeenten.

Bijlage 1c bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019.

	<p>school/instellingschool/instelling/instelling en de kinderopvang. De school/instellingschool/instelling/instelling en het netwerk van de directeur zijn voornamelijk gericht op de eigen wijk. Adviseert en levert bijdragen aan het bovenschool/instellings beleid en vertaalt het bestuursbeleid in korte en lange termijnbeleid en plannen voor het IKC .</p>	<p>en lange termijnbeleid en plannen voor de school/instelling en de kinderopvang, <b>creëert in de regio draagvlak</b> voor de belangen van de school/instelling en de kinderopvang waarbij <b>vraag en aanbod worden afgestemd</b>.</p>
<b>4</b>	<b>Werkzaamheden</b>	
	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleert en analyseert maatschappelijke, pedagogische en onderwijskundige ontwikkelingen en ontwikkelingen in de schoolomgeving, in de conjunctuur en de opvangmarkt en adviseert de (bovenschools) directeur of het bestuur over consequenties voor het meerjarenbeleid van de school/instelling en de kinderopvang;</li> <li>- stelt rekening houdend met de algemene doelstellingen, visie en strategie van de scholengroep, het school/instellingplan op;</li> <li>- ontwikkelt, evalueert en stelt het meerjarenonderwijs- en kwaliteitsbeleid bij alsmede het zakelijk beleid van de school/instelling en de kinderopvang en adviseert de bovenschools directeur of het bestuur over de consequenties daarvan voor de eigen school/instelling en de kinderopvang;</li> <li>- coördineert het onderwijs en het beleid voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte op de school/instelling;</li> <li>- bewaakt de identiteit, doelstelling en het pedagogisch-didactisch klimaat van de school/instelling en de kinderopvang;</li> <li>- bewaakt de kwaliteit van de uitvoering van opvang (wet IKK) en onderwijs;</li> <li>- signaleert (dreigende) problemen in de onderwijsuitvoering en de uitvoering van de kinderopvang en neemt beslissingen over te nemen maatregelen;</li> <li>- beslist binnen vastgestelde kaders en afspraken over toelating en verwijdering van leerlingen;</li> <li>- beslist op advies van specialisten over het doorverwijzen van kinderen naar hulpinstanties en specialisten;</li> <li>- onderhoudt de contacten en voert overleg met ouders/verzorgers van de leerlingen en kinderen;</li> <li>- vertegenwoordigt de school/instelling en de kinderopvang in de school/instellingsomgeving (wijk- of buurtgericht, in het samenwerkingsverband, jeugdzorg, enz.)</li> <li>- participeert in het kader van het bovenschools overleg;</li> <li>- neemt actief deel aan het bovenschools overleg en levert bijdragen aan het bovenschools beleid, visie en strategie en doet beleidsvoorstellen en geeft</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <p><b>Zie directeur D12 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertegenwoordigt de school/instelling en de kinderopvang in netwerken en samenwerkingsverbanden in de regio om de belangen van de school/instelling en de kinderopvang te behartigen en vraag en aanbod op elkaar af te stemmen</li> </ul>

Bijlage 1c bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019.

<p>adviezen.</p> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering, organisatie en ondernemerschap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stuurt op een ondernemende/commerciële manier de processen voor de kinderopvang aan zoals pr, marketing, werving, afstemmen van vraag en aanbod, enz.</li> <li>- stelt de jaarlijkse school/instellingbegroting, de begroting van de kinderopvang en (evt. gemandateerd) de tarievenbegroting kinderopvang op en bewaakt de begrotingsuitvoering;</li> <li>- stelt het jaarverslag op van de locatie/school/instelling en de kinderopvang;</li> <li>- participeert in het bovenschools overleg over de te voeren bedrijfsvoering;</li> <li>- voert het overleg met de medezeggenschapsraad of adviseert en ondersteunt de bovenschools directeur bij het te voeren overleg;</li> <li>- participeert actief in het bovenschools overleg over de bedrijfsvoering, komt met beleidsvoorstellen en adviezen en draagt bij aan de gezamenlijke afstemming;</li> <li>- voert het overleg met de medezeggenschapsraad of adviseert en ondersteunt de bovenschools directeur of bestuur bij het te voeren overleg.</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geeft dagelijks leiding aan het team van de school/instelling en de kinderopvang;</li> <li>- neemt de dagelijkse operationele beslissingen en stelt prioriteiten, maakt daarbij veel keuzes van uiteenlopende aard;</li> <li>- vertaalt de algemene visie en strategie van de scholengroep naar het personeelsbeleid van de school/instelling en de kinderopvang;</li> <li>- brengt de werkzaamheden voor het komende schooljaar in kaart en informeert de medewerkers daarover, stelt op basis van het teamoverleg het werkverdelingsplan, personeels- en formatieplannen op en legt dit voor aan de PMR;</li> <li>- draagt zorg voor de professionele en talentontwikkeling van de medewerkers en begeleidt deze daarbij;</li> <li>- is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gesprekscyclus met de medewerkers;</li> <li>- draagt zorg voor de personele zorg en het personeelsbeheer;</li> <li>- draagt zorg voor de werving en selectie;</li> <li>- beslist over personele vraagstukken en te nemen maatregelen;</li> <li>- is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim beleid en de in dat kader te nemen maatregelen;</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie en ondernemerschap</i></p> <p><b>Zie directeur D12</b></p> <p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <p><b>Zie directeur D12</b></p>
--	---

Bijlage 1c bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delegeert zo nodig personele zaken aan een adjunct directeur, teamleider of de coördinator kinderopvang;</li> <li>- is verantwoordelijk voor het opstellen van meerjarenplanningen; geeft leiding aan een multidisciplinair team.</li> </ul>	
<b>5 Speelruimte</b>		
	<p>De directeur D12 beslist over/bij de meerjarige onderwijsontwikkeling/verbetering, bij (eventuele) bovenschoolse beleidsvoorstellen en bij het opstellen van meerjarenplannen inclusief die voor de kinderopvang en bij de dagelijkse operationele beslissingen en het stellen van prioriteiten.</p> <p>De aanpak en het beleid is vastgelegd in de onderwijswet- en regelgeving en de wet- en regelgeving voor de kinderopvang alsmede de visie en strategie van de bovenschools directeur of het bestuur.</p> <p>De directeur D12 legt verantwoording af aan de bovenschools directeur of het bestuur over de meerjaren onderwijsontwikkeling/verbetering en meerjaren ontwikkeling van de kinderopvang en de gevoerde bedrijfsvoering en over het leiderschap van de complexe school/instelling met een eigen kinderopvang.</p>	<p><b>Zie directeur D12 plus:</b> De directeur D13 beslist over/bij het behartigen van de belangen van de school/instelling in de regio.</p> <p>De aanpak ligt vast in door het bestuur algemeen geformuleerde strategische beleidskaders.</p>
<b>6 Kennis en vaardigheden</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brede kennis van (de ontwikkelingen in) het basisonderwijs en de kinderopvang;</li> <li>- kennis van bedrijfsvoeringsprocessen;</li> <li>- inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van de organisatie;</li> <li>- inzicht in en kennis van de schoolomgeving;</li> <li>- vaardigheid in het aansturen van professionals;</li> <li>- bedrijfsmatige vaardigheden;</li> <li>- adviesvaardigheden.</li> </ul>	<p><b>Zie directeur D12 plus:</b> - inzicht in en kennis van de schoolomgeving in de regio. - vaardigheid in het <b>ontwikkelen, verdedigen en uitdragen van het beleid</b> van de organisatie.</p>
<b>7 Contacten</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- met ouders/verzorgers om de ontwikkeling en voortgang van de leerlingen en de kinderen te bespreken, te overleggen over knelpunten daarbij en te nemen maatregelen en af te stemmen of te onderhandelen over te nemen of genomen beslissingen en beleidsmaatregelen;</li> </ul>	<p><b>Zie directeur D12 plus:</b> - met de lokale overheden in de regio om deel te nemen aan het overleg en daarbij de standpunten van de organisatie in te brengen en te verdedigen; - met andere onderwijsorganisaties, onderwijsgerichte instellingen, organisaties uit de kinderopvang, en andere relevante organisaties <b>in de regio</b> om het beleid en de belangen van</p>

**Bijlage 1c bij het onderhandelaarsakkoord CAO PO november 2019.**

<ul style="list-style-type: none"><li>- met het bestuur of bovenschools directeur om verantwoording af te leggen, meerjaren beleid en uitvoering af te stemmen en knelpunten te bespreken;</li><li>- met vertegenwoordigers uit de schoolomgeving om overleg te voeren en af te stemmen over meerjarenbeleid, gezamenlijke knelpunten, aanpak, maatregelen en het te voeren beleid en om de belangen van de school/instelling te behartigen e.d. en die van de kinderopvang;</li><li>- met hulpverleners/specialisten over de problematiek van leerlingen en kinderen om te overleggen en af te stemmen om tot een gezamenlijke aanpak en oplossingen te komen.</li></ul>	<p>de organisatie uit te dragen, beleid en uitvoering en <b>draagvlak te verwerven</b> voor de afstemming van vraag en aanbod en standpunten te verdedigen.</p>
---	---

Bijlage 1d Bij het onderhandelaarsakkoord van de CAO PO november 2019

<b>1 Functie informatie</b>	
<p>Directeur van een éénpitter D11 Scorepatroon: 44343 44334 43 43</p>	<p>Directeur van een éénpitter D12 Scorepatroon: 44443 44444 43 43</p>
<b>2 Context</b>	
<p>Deze voorbeeldreeks heeft betrekking op directeuren van een éénpitter in het primair onderwijs. Een éénpitter is een school waar geen professioneel bestuur aanwezig is. Uitgangspunt voor de inhoud van de functie van een directeur van een éénpitter is dat deze integraal leiding geeft aan de school. Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering van de school, de operationele aansturing van de bedrijfsvoering en het leidinggeven aan het schoolteam.</p> <p>Schoolteams bestaan uit een directeur, eventueel een adjunct-directeur, leraren en ondersteunend personeel. In (V)SO scholen is ook specialistisch personeel werkzaam.</p>	
<b>3 Karakteristiek van de functie</b>	
<p>De directeur D11 van een éénpitter geeft integraal<sup>1</sup> leiding aan een school voor basisonderwijs.</p> <p>Door de overwegend beleidsbepalende rol van het bestuur is de directeur wel de eerstverantwoordelijke voor de beleidsvoorbereiding en het operationele management van de school. Het bestuur heeft echter een stevige rol in (delen van) de beleidsontwikkeling en bepaalt het beleid. De directeur ontwikkelt weliswaar ook delen van het beleid, waaronder doorgaans het onderwijsbeleid, maar het bestuur beslist. De directeur legt een aantal beleidsmatige zaken ter besluitvorming voor aan het bestuur alvorens deze tot uitvoering te brengen.</p> <p>Geeft leiding aan de school, ontwikkelt het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en de bedrijfsvoering van de school en voert het operationele management van de school.</p>	<p>De directeur D12 van een éénpitter is verantwoordelijk is voor de gehele beleids- en planningscyclus voor de korte en <b>langere</b> termijn, de daarbij behorende (integrale) bedrijfsvoering en het personeelsbeleid. Het bestuur heeft in dat geval een meer <b>toezichhoudend</b><sup>2</sup> karakter. De directeur is dan de eerstverantwoordelijke voor zowel de <b>meerjaren</b> beleidsontwikkeling (onderwijs en bedrijfsvoering), de externe belangenbehartiging in de schoolomgeving en het operationele management van de school. De directeur legt (achteraf) verantwoording af aan het bestuur.</p> <p>Geeft leiding aan de school, , ontwikkelt het <b>meerjaren</b><sup>3</sup> onderwijs- en kwaliteitsbeleid en de bedrijfsvoering van de school en voert het operationele management van de school. De school en het netwerk van de directeur zijn voornamelijk gericht op de eigen wijk of buurt.</p>

<sup>1</sup> Onder integraal leidinggeven wordt hier verstaan het verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering van de school, de operationele aansturing van de bedrijfsvoering en het leidinggeven aan het schoolteam. Hieronder is ook begrepen de operationele bedrijfsvoering van de school (onder meer opstellen en bewaken schoolbegroting) inclusief, in voorkomende gevallen, het leidinggeven aan de kinderopvang.

<sup>2</sup> Onder een meer toezichhoudende rol van het bestuur wordt hier verstaan dat het bestuur de kaders in algemene termen aangeeft. Het bestuur maakt op basis van de beleidsplannen van de directeur resultaatafspraken en houdt toezicht op de uitvoering. Op het punt van bedrijfsvoering kan het aan de orde zijn dat een aantal zaken wel bij het bestuur berust maar op het gebied van onderwijsontwikkeling en uitvoering alsmede inzake het leidinggeven heeft de directeur een behoorlijk zelfstandige verantwoordelijkheid. Over deze taken wordt achteraf verantwoording afgelegd.

<sup>3</sup> Bij de directeur D12 is het meerjarig karakter van het te ontwikkelen beleid een structurele en substantiële component in de functie. Bij een directeur D11 is dit element ook wel aanwezig maar veel minder kenmerkend en niet substantieel. Onder substantieel wordt hier verstaan een taakelement van enige omvang en dat kenmerkend is voor de functie.

Bijlage 1d Bij het onderhandelaarsakkoord van de CAO PO november 2019

	De school en het netwerk van de directeur zijn voornamelijk gericht op de eigen wijk of buurt.	
<b>4</b>	<b>Werkzaamheden</b>	
	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleert en analyseert maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en ontwikkelingen in de schoolomgeving en adviseert het bestuur over consequenties voor het beleid van de school;</li> <li>- stelt rekening houdend met de algemene doelstellingen, visie en strategie van de school, het schoolplan op;</li> <li>- ontwikkelt, evalueert en stelt het onderwijs- en kwaliteitsbeleid bij alsmede het zakelijk beleid van de school en adviseert het bestuur over de consequenties daarvan voor de school;</li> <li>- coördineert het onderwijs en het beleid voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte;;</li> <li>- bewaakt de identiteit, doelstelling en het pedagogisch-didactisch klimaat van de school;</li> <li>- bewaakt de kwaliteit van de uitvoering van het onderwijs;</li> <li>- signaleert (dreigende) problemen in de onderwijsuitvoering en neemt beslissingen over te nemen maatregelen;</li> <li>- beslist binnen vastgestelde kaders en afspraken over toelating en verwijdering van leerlingen;</li> <li>- beslist op advies van specialisten over het doorverwijzen van leerlingen naar hulpinstanties en specialisten;</li> <li>- onderhoudt de contacten en voert overleg met ouders/verzorgers van de leerlingen;</li> <li>- vertegenwoordigt de school in de schoolomgeving (wijkgericht, in het samenwerkingsverband, jeugdzorg, enz.)</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stelt de jaarlijkse schoolbegroting op en bewaakt de begrotingsuitvoering;</li> <li>- stelt het jaarverslag op van de locatie/school;</li> <li>- draagt zorg voor het PR en marketingbeleid;</li> <li>- voert het overleg met de medezeggenschapsraad,</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geeft dagelijks leiding aan het schoolteam van de school;</li> <li>- neemt de dagelijkse operationele beslissingen en stelt prioriteiten. Maakt daarbij veel keuzes van uiteenlopende aard.</li> <li>- vertaalt de algemene visie en strategie van het bestuur naar het personeelsbeleid van</li> </ul>	<p><i>Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering</i></p> <p><b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleert en analyseert maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en ontwikkelingen in de schoolomgeving en adviseert het bestuur over consequenties voor het <b>meerjaren</b> beleid van de school;</li> <li>- ontwikkelt, evalueert en stelt het <b>meerjaren</b> onderwijs- en kwaliteitsbeleid bij alsmede het zakelijk beleid van de school en adviseert het bestuur over de consequenties daarvan voor de school.</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie</i></p> <p><b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stelt de <b>meerjarenbegroting</b> op en andere <b>meerjarenplannen</b>.</li> </ul> <p><i>Resultaatgebied 3: leiderschap</i></p> <p><b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- is verantwoordelijk voor het opstellen van <b>meerjarenplanningen</b>.</li> </ul>



Bijlage 1d Bij het onderhandelaarsakkoord van de CAO PO november 2019

	<p>de school;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brengt de werkzaamheden voor het komende schooljaar in kaart en informeert de medewerkers daarover, stelt op basis van het teamoverleg het werkverdelingsplan, personeels- en formatieplannen op en legt dit voor aan de PMR;</li> <li>- draagt zorg voor de professionele ontwikkeling en talentontwikkeling van de medewerkers en begeleidt deze daarbij;</li> <li>- is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gesprekscyclus met de medewerkers;</li> <li>- draagt zorg voor de personele zorg en het personeelsbeheer;</li> <li>- draagt zorg voor de werving en selectie;</li> <li>- beslist over personele vraagstukken en te nemen maatregelen;</li> <li>- is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim beleid en de in dat kader te nemen maatregelen;</li> <li>- delegeert zo nodig personele zaken aan een adjunct directeur of teamleider.</li> </ul>	
<b>5</b>	<b>Speelruimte</b>	
	<p>De directeur D11 beslist over/bij de onderwijsontwikkeling/verbetering, bij het opstellen van de schoolbegroting, bij het nemen van de dagelijkse operationele beslissingen en het stellen van prioriteiten, bij het leidinggeven en bij de professionalisering en talentontwikkeling van de medewerkers.</p> <p>De aanpak en het beleid is vastgelegd in de onderwijswet- en regelgeving alsmede het beleid van het bestuur.</p> <p>De directeur D11 legt verantwoording af aan het bestuur over onderwijsontwikkeling/verbetering, de gevoerde bedrijfsvoering en over het leiderschap.</p>	<p><b>Zie directeur D11 plus:</b> De directeur D12 beslist over/bij de <b>meerjarige</b> onderwijsontwikkeling/verbetering, en bij het opstellen van <b>meerjarenplannen</b>.</p> <p>De aanpak en het beleid is vastgelegd in de onderwijswet- en regelgeving alsmede de <b>visie en strategie</b> en de koers van het bestuur.</p> <p>De directeur D12 legt verantwoording af aan het bestuur over de meerjaren onderwijsontwikkeling/verbetering en de gevoerde bedrijfsvoering en over het leiderschap .</p>
<b>6</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brede kennis van (de ontwikkelingen in) het basisonderwijs en/of speciaal onderwijs;</li> <li>- kennis van bedrijfsvoeringsprocessen;</li> <li>- inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van de school;</li> <li>- inzicht in en kennis van de schoolomgeving;</li> <li>- vaardigheid in het aansturen van professionals;</li> <li>- bedrijfsmatige vaardigheden;</li> <li>- adviesvaardigheden.</li> </ul>	<p><b>Zie directeur D11</b></p>

Bijlage 1d Bij het onderhandelaarsakkoord van de CAO PO november 2019

7	Contacten	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- met ouders/verzorgers om de ontwikkeling en voortgang van de leerlingen te bespreken, te overleggen over knelpunten daarbij en te nemen maatregelen en af te stemmen of te onderhandelen over te nemen of genomen beslissingen en beleidsmaatregelen;</li> <li>- met het bestuur om verantwoording af te leggen, beleid en uitvoering af te stemmen en knelpunten te bespreken;</li> <li>- met vertegenwoordigers uit de schoolomgeving om overleg te voeren en af te stemmen over beleid, gezamenlijke knelpunten, aanpak, maatregelen en het te voeren beleid en om de belangen van de school te behartigen e.d. en in voorkomende gevallen voor de kinderopvang;</li> <li>- met hulpverleners/specialisten over de problematiek van leerlingen om te overleggen en af te stemmen om tot een gezamenlijke aanpak en oplossingen te komen.</li> </ul>	<p><b>Zie directeur D11 plus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- met bestuur en vertegenwoordigers uit de schoolomgeving om overleg te voeren en af te stemmen over (meerjarig) beleid, gezamenlijke knelpunten, aanpak, maatregelen en het te voeren beleid en om de belangen van de school te behartigen e.d.</li> </ul>

Bijlage 1<sup>e</sup> bij het onderhandelaarsakkoord november 2019

<b>1</b>	<b>Functie informatie</b>
----------	---------------------------

**Bovenschools directeur D13**

**Scorepatroon : 44444 44444 44 44**

<b>2</b>	<b>Context</b>
----------	----------------

Een bovenschools directeur geeft integraal leiding aan de schooldirecteuren van een groot aantal scholen in een groot regionaal gebied (meerdere kleine en/of middelgrote gemeenten of in een groot stedelijk gebied) met diversiteit in onderwijssoorten. Het bestuur vervult een beleidsbepalende<sup>1</sup> rol en ontwikkelt op hoofdlijnen de strategische doelstellingen voor de organisatie waarvoor de bovenschools directeur beleidsmatig verantwoordelijk is.

De bovenschools directeur vertaalt het strategisch bestuursbeleid naar algemene beleidsuitgangspunten en kaders voor de scholen, is verantwoordelijk voor de integrale bedrijfsvoering van de organisatie en geeft leiding aan de schooldirecteuren en de medewerkers van de eigen staf.

De stichting bestaat uit een bestuur, verschillende regionale directies, scholen voor primair onderwijs en stafmedewerkers.

<b>3</b>	<b>Werkzaamheden</b>
----------	----------------------

*Resultaatgebied 1: onderwijsontwikkeling/verbetering*

- vertaalt het strategisch bestuursbeleid naar algemene beleidsuitgangspunten en kaders voor de scholen;
- vertaalt het strategisch bestuursbeleid naar meerjarenbeleid voor onderwijsprogrammering en organisatieontwerp op de scholen;
- overlegt over de bovenstaande punten met de schooldirecteuren en draagt er zorg voor dat deze voldoende inbreng hebben in het beleidsproces;
- vertaalt het strategische bestuursbeleid naar een inbreng in het overleg met en het besluitvormingsproces van de lokale overheid;
- levert een bijdrage aan het bestuursbeleid op basis van verkregen inzicht in de onderwijsvraag;
- draagt ideeën, concepten en beleidsvoorstellen aan over de ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs en de onderwijsorganisatie;
- leidt multidisciplinaire projecten en/of is voorzitter van commissies en neemt actief deel aan beleidsontwikkeling van het bestuur en levert bijdragen aan het bovenschools beleid, visie en strategie en doet beleidsvoorstellen en geeft adviezen;
- adviseert het bestuur over het scheppen van de benodigde randvoorwaarden;
- initieert en stimuleert vernieuwing van het onderwijsbeleid;
- zorgt voor de totstandkoming van operationele werkplannen op de scholen en de afstemming tussen die plannen;
- bewaakt de onderwijskwaliteit van de aangesloten scholen;
- bewaakt de identiteit, missie, afgesproken koers en de afgesproken leer- en ontwikkelingsopbrengsten van de scholen.

*Resultaatgebied 2: bedrijfsvoering en organisatie*

- is verantwoordelijk voor de integrale bedrijfsvoering van de organisatie;
- stelt daarbij de kaders vast voor de scholen;
- adviseert het bestuur, binnen de strategische bestuurskaders op hoofdlijnen, met betrekking tot integrale schooloverstijgende beleidsuitvoering;

---

<sup>1</sup> Onder een beleidsbepalende rol van een Bestuur wordt verstaan dat het Bestuur op hoofdlijnen de strategische doelstellingen, het algemene beleid en de koers ontwikkelt. De (bovenschools) directeur vertaalt dit samen met de schooldirecteuren in meerjarenbeleid voor de scholen.

**Bijlage 1<sup>e</sup> bij het onderhandelaarsakkoord november 2019**

- adviseert het bestuur over de vast te stellen integrale uitvoeringskaders;
- levert managementinformatie aan het bestuur;
- vertegenwoordigt het bestuur naar externe overlegpartners.

*Resultaatgebied 3: leiderschap*

- geeft leiding aan de schooldirecteuren van de aangesloten scholen en aan de (centrale) staf.
- draagt zorg voor de professionele ontwikkeling en talentontwikkeling van de direct onder de directeur vallende medewerkers en begeleidt deze daarbij;
- is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gesprekscyclus van de direct onder de bovenschools directeur vallende medewerkers;
- draagt zorg voor de personele zorg en het personeelsbeheer.

<b>4</b>	<b>Speelruimte</b>
----------	--------------------

De bovenschools directeur beslist over/bij het vertalen van het strategisch bestuursbeleid naar meerjarenbeleid voor onderwijsprogrammering, over/bij het adviseren van het bestuur, over/bij de integrale bedrijfsvoering en over/bij het leidinggeven aan de schooldirecteuren en medewerkers van de eigen staf.

De aanpak ligt vast in door het bestuur algemeen geformuleerde strategische beleidskaders.

De bovenschools directeur legt verantwoording af aan het bestuur over de bruikbaarheid van de beleidsadvisering en -ontwikkeling, de integrale bedrijfsvoering en de daarbij te stellen kaders voor de scholen en over het leidinggeven aan de schooldirecteuren en de medewerkers van de eigen staf.

<b>5</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>
----------	-------------------------------

- brede kennis van (de ontwikkelingen in) het basisonderwijs en/of speciaal onderwijs;
- brede kennis van en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen;
- kennis van bedrijfsvoeringsprocessen;
- inzicht in en kennis van de schoolomgeving in de regio;
- inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van de organisatie;
- inzicht in en kennis van de schoolomgeving in de regio en van samenwerkingspartners, vervolgonderwijs, enz.;
- vaardigheid in het ontwikkelen, verdedigen en uitdragen van het beleid van de organisatie;
- managementvaardigheden;
- bedrijfsmatige vaardigheden;
- vaardigheid in het aansturen van professionals.

<b>6</b>	<b>Contacten</b>
----------	------------------

- met directeuren van scholen over beleidsaangelegenheden om adviezen te formuleren en om afstemming en draagvlak te creëren voor het relevante beleid van de organisatie;
- met het bestuur om verantwoording af te leggen, om beleid en uitvoering af te stemmen en te adviseren;
- met de lokale overheid om deel te nemen aan het overleg en daarbij de standpunten van de organisatie in te brengen en te verdedigen;
- met andere onderwijsorganisaties, onderwijsgerichte instellingen en andere relevante organisaties om het beleid en de belangen van de organisatie uit te dragen, beleid en uitvoering af te stemmen en belangen te verdedigen en te behartigen;
- met vertegenwoordigers bij gemeenten over lokaal onderwijsbeleid om tot nadere afspraken te komen.

## 1 Functie informatie

**Directeur Samenwerkingsverband primair onderwijs D13**  
**Scorepatroon : 44444 44444 44 44**

## 2 Context

Het Samenwerkingsverband voert een aantal wettelijke taken uit zoals het op- en vaststellen van het ondersteuningsplan voor passend onderwijs in de regio, het realiseren en in stand houden van een samenhangend geheel aan ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen alle scholen, het realiseren dat zoveel mogelijk van de in de regio woonachtige leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en het daarbij bieden van een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs in de regio. De regio kan bestaan uit een verspreidingsgebied met een diversiteit aan gemeenten van de aangesloten schoolbesturen.

Het Samenwerkingsverband bestaat uit een aantal samenwerkende schoolbesturen in het basisonderwijs en speciaal (basis)onderwijs uit de regio. In de meeste gevallen zijn schoolbesturen met een lid vertegenwoordigd in het bestuur van de Stichting of Vereniging.

Het bestuur, bestaande uit bestuurders van de samenwerkende scholen op een delegatie daarvan, heeft in deze situatie een toezichthoudende rol. Dat wil zeggen dat de directeur gemandateerd is om de uitvoering van de taken uit te voeren en daarbij achteraf verantwoording aflegt over het gevoerde beleid en de uitvoering van het samenwerkingsverband. Het bestuur stelt de strategische doelen vast, alsmede het ondersteuningsplan, het jaarverslag en de meerjarenbegroting van het samenwerkingsverband.

In het algemeen liggen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast in een managementstatuut. Deze functie is op basis daarvan beschreven.

Het afstemmingsoverleg, dat bestaat uit de directeuren van alle aangesloten scholen, initieert nieuwe ontwikkelingen en plannen, bespreekt voorstellen en brengt (op basis van consensus) adviezen uit aan het bestuur van het samenwerkingsverband.

De ondersteuningsplanraad, een medezeggenschapsorgaan, die bestaat uit vertegenwoordigers van de aangesloten scholen, personeel en ouders, denken mee over het ondersteuningsplan en dienen instemming te verlenen op het plan.

De organisatie ziet er als volgt uit:

Bestuur Stichting of Vereniging

**directeur Samenwerkingsverband**

- Personeel behorend tot het samenwerkingsverband
- Personeel behorend tot de voorzieningen van het samenwerkingsverband

De directeur Samenwerkingsverband is belast met de beleids- en strategieontwikkeling van het samenwerkingsverband, het integraal management ervan, het voeren van het ambtelijk secretariaat van het bestuur en met belangenbehartiging, overleg en communicatie en het leidinggeven.

## 3 Werkzaamheden

*Resultaatgebied 1: beleids- en strategieontwikkeling en strategische advisering*

- ontwikkelt op basis van de behoeften, wettelijke taken e.d. de – door de aangesloten scholen of besturen gedeelde -meerjarenbeleid, visie en missie van het samenwerkingsverband op het ondersteuningsbeleid en ondersteuningsvoorzieningen voor leerlingen in de regio voor de korte en lange termijn en adviseert het bestuur daarover;
- de directeur Samenwerkingsverband doet, in overleg met de bestuurders en/of directeuren van de aangesloten scholen, voorstellen en adviezen aan het bestuur over de visievorming en beleidsontwikkeling en de strategische aspecten daarvan aan het bestuur;
- de voorzitter van het bestuur is verantwoordelijk voor de agenda (in overleg met de directeur) van de bestuursvergaderingen. Het voorbereiden en zorgdragen van de stukken en het opstellen van het verslag en de besluitenlijst wordt gezamenlijk voorbereid door de voorzitter en directeur en uitgevoerd door de directeur van het Samenwerkingsverband;

- de directeur neemt deel aan de bestuursvergaderingen als directeur van het samenwerkingsverband en heeft een adviserende stem;
- de directeur bewaakt en draagt zorg voor de uitvoering van de bestuursbesluiten.
- de directeur draagt zorg voor de informatie en communicatie aan het bestuur en tussen het bestuur en andere belanghebbenden;
- de directeur overlegt over de voorgenomen bestuursbesluiten met de ondersteuningsplanraad;
- de directeur evalueert de strategie, het beleid en de uitvoering en stelt het gevoerde beleid (ondersteuningsplan) en de uitvoering (jaarplan) na goedkeuring van het bestuur bij.

#### *Resultaatgebied 2: uitvoering en management*

De directeur:

- vertaalt de visie, strategie en beleidsvoornemens in concreet beleid en plannen voor de inrichting van het samenwerkingsverband en de uitvoering van het beleid;
- voert daartoe overleg met belanghebbenden zoals de besturen, schooldirecteuren, jeugdhulp en gemeenten, en inventariseert concrete behoeften aan ondersteuning voor leerlingen van scholen, gemeenten, jeugdzorg en andere belanghebbenden;
- ontwikkelt het (concept) ondersteuningsplan en overlegt hierover met de ondersteuningsplanraad;
- werkt dit uit in het vierjaarlijkse ondersteuningsplan, stelt het jaarplan, de meerjarenbegroting en de jaarbegroting op en doet in dat kader voorstellen voor de verdeling van de beschikbare middelen en legt verantwoording af over de besteding van de middelen;
- voert een beleid om het thuiszitten terug te dringen;
- is voorzitter van de Commissie Toewijzing en Plaatsing. Beslist daarbij over de toelating en toekenning van middelen op basis van adviezen van externe deskundigen;
- voert de bedrijfsvoering van het samenwerkingsverband waaronder het financieel beleid, het personeels- en organisatiebeleid, huisvestingszaken e.d.;
- draagt in voorkomende gevallen zorg voor de TLV-afgifte;
- draagt zorg voor de jaar- en meerjarenbegroting, het jaarverslag en de jaarrekening en legt daarover verantwoording af en legt dit ter besluitvorming aan het bestuur voor;
- bewaakt de toegekende budgetten;
- geeft leiding en sturing aan de medewerkers van het samenwerkingsverband en de voorzieningen van het samenwerkingsverband en is daarbij verantwoordelijk voor de werving, selectie en aanstelling, ontslagprocedures, de toepassing van de arbeidsvoorwaarden, verzuimbeleid en het uitvoeren van de beoordelings- en gesprekkencyclus;
- voert namens het bestuur overleg met de schooldirecteuren en de ondersteuningsplanraad. Maakt beleidsafspraken met de aangesloten scholen en het op overeenstemming gericht overleg met de wethouders van de gemeenten in het kader van het ondersteuningsplan en het Jeugdplan van de afzonderlijke gemeenten.

#### *Resultaatgebied 3: belangbehartiging, overleg en communicatie*

De directeur:

- behartigt de belangen van het samenwerkingsverband naar belanghebbenden zoals bestuurders, politici, ambtenaren en vertegenwoordigers van gemeenten, jeugdzorg, inspectie en onderwijsinstellingen in het primair en het voortgezet onderwijs in het kader van de (strategische) beleidsvoorbereiding, uitvoering en afstemming;
- initieert overleg en vertegenwoordigt het Samenwerkingsverband in het overleg met de aangesloten gemeenten om tot afstemming van beleid en uitvoering te komen;
- initieert het overleg met de Ondersteuningsplanraad om met personeel en ouders van de aangesloten scholen draagvlak en instemming te verkrijgen over het ondersteuningsplan en informeert de raad over het jaarplan, de meerjarenbegroting en de jaarbegroting, de jaarrekening en de consequenties daarvan;
- initieert het overleg met de schooldirecteuren en in het overleg met de leden van de zorgcoördinatoren over het ondersteuningsplan, de jaarplannen, meerjarenbegroting en jaarbegroting enz. om beleid te ontwikkelen en af te stemmen en de uitvoering af te stemmen En daarover verantwoording af te leggen;
- verstrekt informatie aan belanghebbenden over het beleid en de uitvoering van het samenwerkingsverband;

- bouwt een voor het samenwerkingsverband relevant netwerk op en onderhoudt dit.

#### **4** | **Speelruimte**

De directeur Samenwerkingsverband neemt beslissingen bij de discussies en besluitvorming in het afstemmingsoverleg en de daarbij te geven adviezen aan het bestuur, bij het overleg met de Ondersteuningsplanraad, het opstellen van het ondersteuningsplan, de jaarplannen, meerjarenbegroting, jaarbegroting, de beleidsuitvoering en het leidinggeven en bij de belangenbehartiging van het samenwerkingsverband.

De directeur Samenwerkingsverband verricht de werkzaamheden binnen het door het bestuur vastgestelde statuut en managementstatuut, het toezichtskader, door het bestuur aangegeven strategische- en beleidsmatige kaders en de betreffende wet- en regelgeving.

De directeur Samenwerkingsverband legt verantwoording af aan het bestuur over de bruikbaarheid van de beleidsmatige en strategische advisering, de kwaliteit van de uitvoering van het beleid, het gevoerde management en de wijze waarop de belangen van het samenwerkingsverband worden behartigd.

#### **5** | **Kennis en vaardigheden**

- brede kennis van en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de opdracht van het samenwerkingsverband;
- brede en gespecialiseerde kennis van onderwijs en zorg;
- kennis van en inzicht in de organisatie, verhoudingen en ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en jeugdhulp;
- kennis van en inzicht in bedrijfsvoering, specifiek tav de bekostiging en verantwoording van passend onderwijs;
- managementvaardigheden en vaardigheid in het leiding geven aan professionals in een veranderende omgeving;
- vaardigheid in het ontwikkelen, verdedigen en het uitdragen van beleid en het realiseren van draagvlak voor beleid;
- bedrijfsmatige vaardigheden;
- communicatieve vaardigheden waaronder overleg- en onderhandelingsvaardigheden;
- vaardigheid in het omgaan met tegengestelde belangen en het overwinnen van weerstanden;
- netwerkvaardigheden.

#### **6** | **Contacten**

- met het bestuur om te overleggen, beleidsvoorstellen te initiëren, het beleid en de uitvoering af te stemmen, te adviseren en om verantwoording af te leggen.
- met belanghebbende vertegenwoordigers (bestuurders) van gemeenten, onderwijsinstellingen uit het primair en voortgezet onderwijs (waaronder met name schooldirecteuren en zorgcoördinatoren), jeugdhulp en andere instanties om het beleid en de belangen te behartigen, draagvlak te creëren voor het beleid van het samenwerkingsverband en de uitvoering af te stemmen.
- met onderwijsinstellingen in de keten zoals instellingen voor speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs en voortgezet onderwijs om afstemming en draagvlak te bereiken over beleid en uitvoering.
- met de inspectie over de inhoud en uitvoering van het ondersteuningsbeleid om te informeren en toe te lichten en verantwoording af te leggen.
- met het landelijk en regionaal platform om kennis, ervaringen en informatie uit te wisselen en afstemming te realiseren en/of belangen te behartigen.
- met DUO ten aanzien van de bekostiging, leerlingaantallen en jaarcijfers om te overleggen en informatie en kennis uit te wisselen.