

Geachte bestuurder,

Schoolleiders zijn cruciaal voor schoolsucces en welbevinden van leraren. Het groeiende tekort aan schoolleiders is een onderbelicht gezamenlijk vraagstuk. De AVS roept u op om deze urgentie onder ogen te zien en in deze brief te lezen wat we samen kunnen doen om de positie van schoolleiders verder te versterken, onder andere door goede afspraken te maken in de nieuw af te spreken cao. Het eindplaatje is nog niet af. Het is nog nodig om via de salarisbedragen en nadere uitwerkingen in het functiehuis de waardering voor de zware verantwoordelijkheid van de schoolleiding tot uitdrukking te brengen. Daar hebben we de steun van de werkgevers in de vervolgonderhandelingen voor nodig! Aantrekken en behouden van schoolleiders gaat óók over salaris.

### **Schoolleiders Topprioriteit**

Er is sprake van een kwantitatief, kwalitatief en een verborgen schoolleiderstekort, dat percentueel significant groter is dan het lerarentekort. Eén op de twintig scholen heeft geen schoolleider en 30 procent van de schooldirecteuren in het primair onderwijs is ouder dan 60 jaar. Het aandeel jonge schooldirecteuren (<35 jaar) is slechts 3 procent. En één op de vijf schooldirecteuren geeft aan op zoek te zijn naar een andere baan<sup>1</sup>. De AVS heeft samen met het bedrijfsleven het actieplan '[Schoolleiders Topprioriteit](#)' opgesteld om de tekorten aan te pakken en de positie van schoolleiders aantrekkelijker te maken. Het plan gaat onder andere over positionering, waardering en salariëring van schoolleiders. De kwaliteit en continuïteit van onderwijs zijn afhankelijk van het samenspel tussen de bestuurder en de schoolleider, waarbij de schoolleider als operationeel werkgever in de school een sleutelrol heeft bij het behouden en ontwikkelen van leerkrachten, onder andere door het welbevinden, de professionele ruimte en de facilitering centraal te stellen. Goede scholen hebben een goede schoolleiding. Wij vragen u kennis te nemen van dit plan.

### **Dit moet anders en beter**

Er is een gezamenlijk belang om het beroep van schoolleider aantrekkelijk neer te zetten, zodat (meer) mensen weer voor dit vak willen kiezen. In de afgelopen jaren heeft de AVS, ondanks dat door sociale partners een zware focus op leraren werd gelegd, toch veel zaken in het belang van schoolleiders weten te verankeren in de cao, zoals het beschrijven van directiefuncties naar zwaarte van de functie, waar vervolgens de waardering uit voortkomt. Dit is een belangrijke en goede basis. Uit een recente uitvraag blijkt dat niet alle besturen de ruimte van de huidige cao-afspraken benutten, of afspraken werken anders uit dan beoogd. In bijlage 2 onderaan deze brief vindt u de resultaten van de uitvraag. Door in de vergelijkbare schaalbedragen die bij de functiewaarderingen horen nauwelijks of geen verschil meer te hebben met de lerarenschaal (bijvoorbeeld: L11-A11-D11 of L12-A12;D12), wordt geen recht gedaan aan de eindverantwoordelijkheid die bovenop de zwaarte van de functie mee zou moeten tellen. Er zijn diverse bestuurders die hier, door eigen toeslagen toe te voegen, toch waarde aan toekennen. In het totale beeld betekent dit dat het perspectief op salarisgroei is verslechterd en daardoor onaantrekkelijker wordt om voor het beroep van schoolleider te kiezen, terwijl we door beperkte instroom en hoge uitstroom juist op veel scholen veel nieuwe schoolleiders nodig hebben. Leraren willen geen schoolleider meer worden, zij-instromers hikken tegen het lage salaris en de hoge werkdruk aan.

---

<sup>1</sup> Onderzoeksrapport In-, door- en uitstroom van schoolleiders in het primair onderwijs, uitgevoerd door Ecorys en Mooz (2020), waarbij 750+ schooldirecteuren zijn bevroegd.

### **Beleidsrijk inzetten**

Er is op dit moment ruimte voor besturen om de cao-afspraken beleidsrijk in te vullen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de voorbeeldfuncties van de sociale partners. We zien dat schoolbesturen hier zeer wisselend mee omgaan waardoor een flink deel van de schoolleiders voor hun functie te maken krijgt met een lagere inschaling en waardering dan voorheen. Er worden regelmatig geen of weinig van de functieverzwarende elementen in de functiebeschrijvingen ingebed, terwijl schoolleiders deze wel ervaren. Op een aantal plekken wordt ook onrechtvaardigheid gevoeld, dat de grootte van de school geen invloed heeft op de waardering. Niet overal zijn de afspraken al (helemaal) doorgevoerd. De individuele salarisgaranties doen daar niets aan af. Naast de voorbeeldbeschrijvingen die zijn opgesteld door sociale partners is er de ruimte om zelf functiebeschrijvingen te maken en te laten waarderen door een FUWA-PO adviseur. Wij roepen u als bestuurders op om bij de uitvoering van de huidige cao de beleidsrijke aanpak te kiezen, goede (eigen) functiebeschrijvingen te maken en niet, zoals dat ook voorkomt, via een schriftelijke mededeling de voorbeeldfuncties tot uitgangspunt te verheffen. Dat doet recht aan ieders persoonlijke kwaliteiten en inzet.

### **Lagere waardering en GMR**

Bij ongeveer 10 procent van de besturen maken schooldirecteuren deel uit van de GMR. Op veel plekken is er dus geen formele medezeggenschap door directiefuncties terwijl het bestuurlijke functiehuis, ook voor schooldirecties, wél jaarlijks in de GMR wordt vastgesteld. Wij dringen erop aan te streven naar directievertegenwoordiging in de GMR binnen uw bestuur.

### **Goede voorbeelden**

We hebben in samenspraak met de PO-Raad meer uitleg gegeven over de functieschalen en functiewaardering. Ook heeft de AVS een extra voorbeeldbeschrijving D13 gemaakt. In geval u zelf een D13-functie heeft laten beschrijven en waarderen door een FUWA-PO adviseur zouden wij deze graag van u ontvangen om te delen via onze website, zodat we een aantal goede voorbeelden kunnen laten zien van hoe de huidige cao wel de ruimte biedt om uw directeuren in D13 te plaatsen. Ook roepen wij u op om uw prognoses over te verwachten vacatures te delen met sociale partners.

De komende maanden blijven we ons actief inzetten om de belangen van schoolleiders te behartigen. In bijlage 1 van deze brief vindt u onze prioriteiten. Wij roepen u op, vanuit het gezamenlijke belang van voldoende goede schoolleiders, ons hierin te steunen en uw invloed bij de PO-Raad te benutten door een mail te sturen naar [cao@poraad.nl](mailto:cao@poraad.nl). Mocht u daarvoor meer informatie willen of in gesprek willen? Neem dan contact op via [helpdesk@avs.nl](mailto:helpdesk@avs.nl).

Met vriendelijke groet,



Petra van Haren  
Voorzitter AVS

## **Bijlage 1: Prioriteiten vanuit de AVS**

Het is goed om te signaleren dat de reeds ingezette koers van de AVS goed samenvalt met de richting die de peiling aangeeft naar hoe de CAO verder doorontwikkeld moet worden. Wij willen, waar mogelijk samen met u en mede via uw inbreng bij de PO-Raad, de volgende zaken aanpakken:

1) **Perspectief.** De instroom en doorstroom naar directiefuncties moet beter. Uitdagende functieomschrijvingen en een breed functiehuis zijn nodig om dit perspectief te bieden, zowel voor jonge startende als voor ervaren schoolleiders. Daarnaast moeten de functie- en salarisschalen perspectief bieden op groei en mogelijkheid geven tot differentiatie. Dit vraagt om bestuurders die beleidsrijk met het functiehuis omgaan.

2) **Eerlijk salaris.** Schoolleiders verdienen meer waardering voor het werk dat ze doen. Een salaris dat niet alleen gebaseerd is op functiezwarte, maar dat ook recht doet aan de verantwoordelijkheden. Het verschil met lerarensalarissen moet groter worden, het verschil met het VO moet vervallen. Aanvullingen of toelages moeten verankerd zijn in duidelijk beloningsbeleid dat helderheid geeft over toelages en salarisgaranties.

3) **Werkdrukvermindering.** Elke schoolleider moet beschikken over voldoende ondersteunend personeel op administratief en praktisch niveau, passend bij de omvang van de school. Dit moet vanzelfsprekend zijn. Het moet niet een afweging zijn tussen onderwijsondersteunend personeel óf organisatieondersteunend personeel. Niet elke school heeft een conciërge en een administratief medewerker (of andere ondersteuner) waar de schoolleider direct van profiteert om meer ruimte voor leiderschap te hebben.

4) **Formele invloed en autonomie.** (Adjunct-)directeuren hebben geen formele invloed binnen het eigen bestuur en het samenwerkingsverband. Zij maken vaak geen deel uit van een (G)MR en hebben hierdoor, naast de stem via hun vakbond, een lastige positie om de belangen van directeuren te behartigen. Dit laatste beperkt de formele invloed op financieel en personeel beleid en overige beleidskaders van een bestuur.

5) **Goede schoolleiders zijn cruciaal.** Het beroep moet in de sector en in de maatschappij de waardering en erkenning krijgen die het verdient. Nadruk op de cruciale rol van schooldirecties, het mooie en ook het complexe en uitdagende van dit vak. Elke school moet een goede schoolleider hebben. Onderzoek laat zien dat goede schoolleiders op cruciale wijze het verschil maken op school, zowel naar onderwijskwaliteit als behoud en faciliteren van leraren en onderwijsondersteuners. Een goede schoolleider is hiermee een bepalende factor bij het bereiken van kansengelijkheid voor leerlingen.

## **Bijlage 2: Stand van zaken uitvoering CAO 2019-2020**

Begin november is er een eerste peiling aangaande de stand van zaken rond uitvoering van de huidige cao-afspraken geweest. Daaruit bleek dat veel besturen nog midden in het proces zaten. Eind januari is een tweede peiling gehouden met bijgaande uitkomsten. Hierop waren 846 reacties waarvan 43 adjunct-directeuren. Deze recente uitvraag onder schoolleiders laat zien dat er met name bij de omzetting van oude DC(+)-schalen de ruimte in de cao-afspraken in veel gevallen minimaal wordt benut. Ongeveer de helft wordt nu in D12 geplaatst, terwijl de verwachting was dat de meeste van deze schoolleiders in een D13-schaal terecht zouden komen. Ook zijn er meerdere DB-directeuren die op grond van hun werk een D13 zouden mogen verwachten. Het proces van functiebeschrijving en -waardering loopt niet overal goed. Er zijn besturen die het begrip 'regio' gebruiken om geen D13 toe te kennen. Dat is niet altijd correct. Ook zien we dat de salarisgarantie (inclusief toelagen, het uitzicht op hogere periodieken en toekomstige indexatie) niet overal correct wordt vastgelegd in een addendum bij de arbeidsovereenkomst conform artikel 5.6 lid 8 CAO PO.

## **Bijlage 3: De peiling in percentages**

Er wordt binnen besturen nog steeds heel divers omgegaan met de geldende cao-afspraken rond functiebeschrijving en -waardering. Bijna 70 procent van de respondenten zit inmiddels in een D12 functie en slechts 17 procent in een D13-functie. Eerder zat ca. 30 procent in een DC(+) functie. Niet overal worden cao-afspraken toegepast zoals dit is bedoeld. Een voorbeeld daarvan is het één op één toepassen van de voorbeeldbeschrijvingen als een nieuwe normfunctie.

Binnen de D12-functies is veel verschil in schoolgrootte en complexiteit. De grotere verantwoordelijkheid daarbij heeft nauwelijks invloed op de inschaling. 55 procent van de schoolleiders herkent zichzelf in de nieuwe functiebeschrijving, 27 procent is neutraal en 18 procent herkent zich hierin niet. Vrijwel alle respondenten geven aan integraal verantwoordelijk te zijn voor de eigen instelling en ontwikkelen meerjaren onderwijs- en kwaliteitsbeleid als substantieel deel van de functie. Er wordt door veel schoolleiders een onderwaardering in salaris ervaren en een verslechtering van een eerlijk salarisperspectief dat past bij de verantwoordelijkheden en complexiteit van het werk.

Een ruime meerderheid geeft aan leiding te geven aan een multidisciplinair team of een specifiek onderwijsconcept en externe contacten te hebben die betrekking hebben op een regio. Ruim de helft ziet zijn verantwoordelijkheden als strategisch en 14 procent tactisch. 51 procent zegt belast te zijn met het verdedigen van beleid in de functionele externe relaties. 55 procent ziet zijn instelling/omgeving als complex.

Een kwart van de respondenten heeft een salarisgarantie en 19 procent krijgt een toelage, 3 procent krijgt beide. Dat is 47 procent die een vorm van aanvulling op het salaris ontvangt. Van de 28 procent directeuren die leiding geven aan een team van 30-50 werknemers zit 62 procent in een D12-functie en heeft 38 procent een D13-functie. Op 20 procent van de scholen is een adjunct-directeur benoemd, waarvan 55 procent in A11 en 29 procent in A12.

Op bijna 90 procent van de bestuurbureaus zijn beleidsmedewerkers in zeer diverse rollen en verantwoordelijkheden. 86 procent van de directeuren valt zonder tussenlaag direct onder de bestuurder.

Voor de komende 4 jaar geeft 76 procent van de respondenten aan dat bij hun bestuur een vacature op het vlak schoolleiders verwacht wordt, waarvan 62 procent in D12. 42 procent van de respondenten geeft aan dat er bij hun bestuur momenteel vacatures zijn op het gebied van schoolleiders, waarvan 63 procent D12-vacatures.

Inzake ondersteuning zegt 60 procent van de schoolleiders een administratieve ondersteuner én een conciërge te hebben, 18 procent heeft alleen een administratief ondersteuner en 6,5 procent alleen een conciërge. Een aantal heeft (ook) een eventmanager in dienst.

Slechts 11 procent van de directeuren en 25 procent van de adjuncten geeft aan dat er een directeur lid is van de PGMR.

**NB: Lid worden en zijn**

Schoolleiders en ook bestuurders kunnen (in hun rol al werknemer) lid worden van de Algemene Vereniging Schoolleiders. We houden de beroepsgroep op de hoogte van actuele ontwikkelingen (via onder andere een wekelijkse nieuwsbrief en het maandblad Kader Primair), brengen schoolleiders met elkaar in contact (AVS-congres en netwerkbijeenkomsten), geven gratis (juridisch) advies, en zijn de grootste aanbieder van opleidingen voor schoolleiders. Via [www.avs.nl/lidworden](http://www.avs.nl/lidworden) kunt u zichzelf of uw schoolleiders aanmelden.

Zijn minstens 5 schoolleiders of is 80 procent van de schoolleiders in uw bestuur lid? Dan maakt u aanspraak op een flinke korting op een incompany leergang of studiereis. Mail daarvoor naar [academie@avs.nl](mailto:academie@avs.nl).